

統合報告書 2021

**SUSTAINED GROWTH  
THROUGH VALUE  
CREATION**

# 創業からの開拓者精神で、社会の発展に向けた価値創造を目指します。

兼松グループは、1889年の創業から130年を超える長きにわたり、創業主意を企業理念とした開拓者精神のもと、常に時代の先を読み、社会、経済の発展のため、事業創造を積み重ねて参りました。

2019年3月期より6カ年の中期ビジョン「*future 135*」を掲げ、基盤事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大や付加価値獲得に向けた取組みを実施しています。安定した収益構造と財務構造を武器に、ユニークな総合商社像を目指し、次なる成長ステージに向け着実に歩んでいます。

## 企業理念

### 創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

「いま一粒の種をまく、それは我が国、日本の幸福、利益を増進する芽ばえを期待して、いまその種をまくのだ」と言う、当社創業者兼松房治郎が創業の際に宣言した主意です。「わが国の福利」とは明治時代に日本人が経済を発展させるための共通した社会的使命観でした。現在では、一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献などに通じる考え方であり当社の企業活動の原点となっています。この主意を受け継ぎ、基本理念にまとめたものが、1967年兼松江商として合併を機に制定された「われらの信条」です。

### われらの信条

1. 伝統的開拓者精神と積極的創意工夫をもって業務にあたり、適正利潤を確保し、企業の発展を図る。
2. 会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する。
3. 組織とルールに基づいて行動するとともに、会社を愛する精神と、社内相互の人間理解を基本として、業務を遂行する。

## 「兼松行動基準」

- |             |  |
|-------------|--|
| 1. 企業活動の原点  | 我々は、創業主意のもと、社会的に有用な商品・サービスを提供することを通じて、様々なステークホルダーに報いる企業活動を行い、持続可能な社会の実現に努める。           |
| 2. 公正な取引    | 我々は、企業活動にあたり、内外の法令順守はもとより、国際的なルールや慣行、社内規定に則り、社会的良識をもって行動する。                            |
| 3. 情報の管理・開示 | 我々は、個人・顧客情報や知的財産の保護に向けて適切な管理を実施するとともに、社会との相互信頼を確立し、高い透明性を保持するため、情報を適時・適切に開示する。         |
| 4. 人権の尊重    | 我々は、人権を尊重し、差別的な取扱いをしない。また、従業員のキャリア育成や能力開発を積極的に支援するとともに、その多様性・人格・個性を尊重し、活力のある企業風土を醸成する。 |
| 5. 地球環境への配慮 | 我々は、地球環境の健全な維持に十分配慮した企業活動を行い、持続可能な発展を目指す。  |
| 6. 社会貢献     | 我々は、よき市民として社会的責任の重要性を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。また、従業員による地域の発展や快適で安全な生活に資する活動を支援する。             |

## 兼松のあゆみと強み

- 2 兼松グループの源流
- 4 兼松グループのあゆみ
- 6 価値創造プロセス

## 経営戦略

- 8 社長メッセージ
- 14 財務担当役員メッセージ
- 18 特集：中期ビジョン「future 135」
  - 19 前半3カ年の振り返り
  - 20 後半3カ年の方針
  - 21 兼松グループのDX推進状況

## サステナビリティ

- 22 サステナビリティ
- 35 コーポレート・ガバナンス
- 40 社外取締役インタビュー
- 42 取締役、監査役および執行役員

## 事業概要

- 44 部門別概況
  - 46 電子・デバイス
  - 48 食品
  - 50 畜産
  - 52 食糧
  - 54 鉄鋼・素材・プラント
  - 56 車両・航空

## 財務・会社情報

- 58 財務・ESGハイライト
- 60 財政状態および経営成績の分析
- 62 事業等のリスク
- 64 財務諸表
- 68 主要連結子会社および関連会社
- 69 グローバルネットワーク
- 70 国内・海外店一覧
- 72 会社情報

## 編集方針

兼松グループでは、Value Reporting Foundation (IIRCとSASBが合併した団体) による「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイダンス」、および国際規格ISO26000を参照し、統合思考で捉えた内容として本誌を作成しています。当社グループへのご理解をより深めることができましたら幸いです。

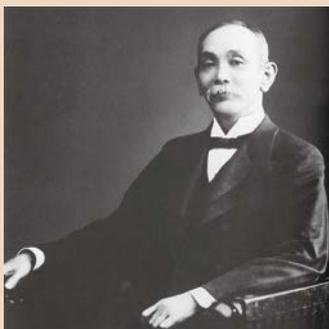


## 将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、兼松グループの今後の計画や戦略など、将来見通しに関する記述が掲載されています。これらの将来見通しにはリスクや不確実性が内在しており、実際には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境や市場環境、為替相場など、様々な要因により記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。

## 兼松グループの源流

1889年（明治22年）に兼松房治郎が創業してから今年で132年となる兼松は、豪州からの羊毛輸入を祖業としてスタートし、時代の流れとともに繊維、鉄鋼、機械、食料、エネルギー、電子などの分野に事業を拡大し、総合商社として発展してきました。長い歴史の中で国際社会や経済環境の変化に柔軟に対応し、幾多の困難も乗り越え、形を変えながら現在に至っていますが、創業者が大切にしていた開拓者精神や、国際社会のために貢献するという「志」は、今も兼松グループに受け継がれています。



兼松 房治郎  
(かねまつ ふさじろう：1845～1913)

## 創業者 兼松房治郎の「志」は、

### 兼松創業に至るまで

人生50年といわれた時代に、44歳で豪州との貿易に大きな一歩を踏み出した兼松房治郎の生き方は、日本の未来を見据えた挑戦の歴史でした。

1845年、大阪で生まれた房治郎は、幕末の混乱の中で新時代の到来を予感し、武士ではなく商人として身を立てることを決意しました。明治初期、外国との貿易が急速に盛んになっていた1873年、28歳で三井組銀行部（現 三井住友銀行）大阪分店に入店。誠実かつ積極的な努力により、当時の銀行が扱っていなかった民間資金の取扱いを導入し、多くの成果と信用を勝ち取っていきました。

その後、三井を退職し、1884年には大阪を中心とした海運業界の活性化を図るべく、大阪商船（現商船三井）の創設に参加します。さらに1887年には、大阪日報（翌年、大阪毎日新聞に改題）を買収しました。政治権力に偏っていた当時の新聞に新風を吹き込み、産業発展のためのビジネス新聞を発行。物価表や民間業者の意見を紹介するなど、新しい試みを取り入れていきました。

このように、房治郎の生き方には、開拓者精神や日本の産業発展のために尽くすという一貫した「志」が貫かれていました。

日本の貿易の9割近くが外国人商館の手に委ねられていた当時、房治郎は「国力の振興は貿易によるしかなく、貿易の商権は我々日本人の手中に握らねばならない」という理想と希望に燃え、その目は畜産や鉱山などの宝庫であり世界の羊毛産出国である豪州に向けられました。1887年、初めてシドニーを訪れ現地を視察し、1889年に神戸で「豪州貿易兼松房治郎商店」（現 兼松）を創業。翌年にはシドニー支店を開設し、牛脂・牛皮や羊毛を初めて日本へ積み出し、日豪直貿易の第一歩を踏み出しました。



房治郎による「設立主意書」

## 「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

1889年の創業主意であり、当社の企業理念にもなっています。「わが国の経済を発展させ豊かにし、人々を幸福にするために一粒の種をまく(=事業をおこす)」という意味で、現代社会においては、日本のみならず世界中の国や地域、そこで暮らす人々を豊かで幸せにするために行動するという意思です。持続可能な開発目標(SDGs)の理念とも親和性があり、また、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決し、社会と共有できる価値を創造するというCSV(Creating Shared Value)の概念にも通じています。

## 「勤労貸方勘定主義」

報酬に気を取られて仕事への情熱を損なうならば勤労は無意味になる、と報酬にこだわらずに仕事に打ち込むことが大切だと説いたものです。房治郎の基本的精神は単に金儲けよりも、「仕事を面白い」「仕事そのものを楽しむ」ことにありました。努力を惜しまず楽しみながら仕事をすることで、やがて利益が付随されるだろうということは利他の精神にも通ずるもので、SDGsの発想とも繋がっています。

# 兼松のDNAとして今も受け継がれています。

## 「儲けは商売のカスである」

利益追求よりも仕事の公明性や公益性を重視し、同時に利益が自然に残るような商売をするべきであり、無理に利益を獲得するような商売を戒めているとも解釈される言葉です。「儲かりさえすれば何をしてもよい、という考えをおこすな」という教えは、現在のコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスにも繋がる考えであり、商売・企業活動を持続的にやっていくにあたっての根底にあり続けるものです。

## 「お客大明神」

こうした顧客第一主義は大阪商人の伝統的かつ基本的な態度でもありましたが、当時の退廃的な居留地貿易の悪しき商慣習もあり、房治郎は商品売買の仲介業者として、売り手にも買い手にも誠実な態度で接するようあらためて主張していました。「得意先には敬意と誠を以って当たるべし、得意先あつての兼松商店なり」と口癖のように言い、後人を指導していたといわれています。「誠」=誠実さは、現在の兼松グループの人材にも受け継がれています。



創業時の神戸本店



1891年(明治24年)当時のシドニー支店



房治郎の手による豪州羊毛積出しインボイス第1号

# 時代の変化とともに自らを革新させながら、兼松なら

**1889**

兼松房治郎により神戸で  
「豪州貿易兼松房治郎商店」創業

**1890**

シドニー支店開設  
豪州羊毛直輸入開始

**1918**

「株式会社兼松商店」に改組

**1935**

兼松羊毛研究所(現カネヨウ株式会社)  
創業

**1936**

ニューヨーク、シアトルに  
店舗を開設

**1943**

「兼松株式会社」に商号を変更

**1951**

ニューヨークに現地法人を設立  
(日本商社の戦後海外店舗開設第1号)

**1967**

江商と合併し、「兼松江商株式会社」発足

**1973**

東京証券取引所市場第一部に上場

**1989**

創業100周年

**1990**

「兼松株式会社」に商号変更

## 電子・デバイス

**1968**

兼松電子サービス株式会社  
(現 兼松エレクトロニクス株式会社)設立

**1972**

兼松セミコンダクター株式会社  
(現 兼松フューチャーテックソリューションズ株式会社)設立

**1974**

株式会社兼松コンピューターシステム  
(現 兼松コミュニケーションズ株式会社)  
設立

**1978**

兼松金属販売株式会社  
(現 兼松アドバンスド・マテリアルズ株式会社)設立

**1982**

日本オフィス・システム株式会社設立  
Pacific Western Systems Japan  
(現 兼松PWS株式会社)設立

## 食料(食品/畜産/食糧)

**1954**

兼松肥糧株式会社  
(現 兼松アグリテック株式会社)設立

**1977**

株式会社カネシヨク  
(現 兼松食品株式会社)設立

## 鉄鋼・素材・プラント

**1959**

兼松油槽株式会社設立

**1967**

株式会社ファインクロダサービスの  
経営権を取得し、兼松江商工作機械販売  
株式会社(現 株式会社兼松ケージーケイ)に  
改称

**1970**

兼松建材株式会社  
(現 兼松トレーディング株式会社)設立

**1974**

兼松化成品株式会社  
(現 兼松ケミカル株式会社)設立

**1960**

兼松石油瓦斯株式会社  
(現 兼松ペトロ株式会社)設立

**1985**

Steel Service Oilfield Tubular, Inc.と  
取引開始

## 車両・航空

**1985**

兼松エアロスペース株式会社設立

1889 - 1950年代

### 創成期

豪州貿易のパイオニアと称される創業  
者のもと、大恐慌を乗り越え礎を築く。  
さらに米国ほか海外へ進出。

1960 - 1980年代

### 成長期

商社としての機能の多角化、地域拡大により大きく発展。

#### 社会課題 解決

豪州以外にも海外との  
取引を拡大、海外店舗の  
整備も進め、日本の貿易  
発展の礎を築く。

高度経済成長に合わせ、日本企業と海外企業との輸出入、三国間取引を積極展開。  
発展途上国のインフラ整備等も推進。

# ではの価値を創造し、提供し続けて参ります。

## 1991

兼松エレクトロニクス株式会社が東京証券取引所市場第一部に上場

## 1993

株式会社兼松コンピューターシステム(現 兼松コミュニケーションズ株式会社)が携帯電話機器の販売ビジネスに参入

## 1995

兼松石油販売株式会社(現 兼松ペトロ株式会社)設立

## 1999

大規模な事業の選択と集中の実施

## 2005

兼松エレクトロニクス株式会社を子会社化

新東亜交易株式会社株式の過半数を取得(2010年に100%取得)

## 2012

北米の鋼管加工事業会社 Benoit Machine LLC(現 Benoit Premium Treading, LLC: ベンワ社)を買収

## 2013

復配

## 2014

兼松日産農林株式会社(現 兼松サステック株式会社)株式の過半数を取得

## 2016

株式会社ダイヤモンドテレコムを吸収合併し、モバイル事業の拡大を図る

## 2019

創業130周年



## 「future 135」

2018年4月～2024年3月

- 基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大
- 技術革新への対応
- 持続的成長を実現するための経営インフラ確立

## 「VISION-130」

2014年4月～2019年3月

- 兼松グループの創業130周年に向けて目指すべき姿として、商社の原点、兼松の基本理念に立ち返り、「健全な財務体質の維持」および、これまでのトレーディングを基盤としたお取引先との共生・発展による「収益基盤の拡大」を経営目標とする。
- 経営基盤の充実に取り組んだうえで、強みとする事業領域の深化、事業創造としての新規投資などへの「チャレンジ」を通じて、企業価値向上を目指す。

2018年3月期  
目標を1年前倒しで概ね達成

- 連結当期利益 163億円
- ROE 15.1%
- 自己資本 1,160億円
- ネットDER 0.5倍

## ～未来へ繋ぐ、新たなステージへの飛躍～

2013年4月～2016年3月

- 創業125周年を迎えさらなる未来へ飛躍すべく、攻めの経営で、揺るぎない成長路線を確立する。
- 事業創造集団としてのプロフェッショナルな組織・人材を一層強化し、お取引先との共生・発展を図る。
- 内外のステークホルダーの期待に応えるべく、継続的な企業価値の向上を目指す。

2014年3月期中間配当より復配

(注)期間は当該計画およびビジョンの発表時に設定したものです。

## 1990 - 2000年代 改革期

バブル経済の拡大と崩壊、金融危機を受け、経営体質の強化を目的に大胆な事業の選択と集中を実施。財務基盤の改善・強化を図る。

急速な情報社会の到来・IT化への対応。モバイルビジネスへの参入やICT(情報通信技術)の強化などデジタル化時代に即した事業展開を推進。

## 2010年 - 未来へのあゆみ

事業の選択と集中を経て経営基盤が充実。  
専門性の高い分野でのM&Aや、事業拡大を実施し、攻めの経営へシフト。

食資源や環境関連などサステナビリティを意識した商品・サービスの開発に注力。AI・IoTなど技術革新への対応も視野に、付加価値の高いビジネスモデルの提案にも取り組む。

# 5つの重要課題(マテリアリティ)の解決に向け、兼松社会に新たな価値を提供し、企業価値向上を図って

企業理念：「創業主意」「われらの信条」

## 外部環境

国際情勢変動

気候変動

技術革新

食料需給  
バランスの  
変化

生活スタイルの  
変化

法改正・規制緩和・  
規制強化

## マテリアリティ

持続可能な  
サプライチェーンの構築



脱炭素社会に向けた  
取組み



地域社会との共生



多様な働き方を実現する  
環境づくり



ガバナンスの強化&  
コンプライアンスの徹底



## 兼松グループの資本

### 組織資本

- 専門性を有する事業分野
- 専門的視点から営業をサポートする職能機能
- 国内・海外拠点
- 専門性の高いグループ会社

### 人的・知的資本

- 幅広い事業分野
- 業界・商品における専門性や技術力
- 蓄積されたノウハウ
- グローバル人材／多様性に富んだ人材
- 事業創造力／事業提案力

### 財務資本

- 健全な財務体質  
(ネットDER1.0倍未満)
- 安定的な収益基盤
- 年間営業キャッシュ・フロー平均約200億円

### 社会・関係資本

- 優良なビジネスパートナーや多くのお取引先
- 地域社会への貢献
- 約130年の歴史から培われた信頼

### 自然資本

- 生物多様性  
(動物、植物、菌類など)
- 太陽光、大気、森林、土壌
- 地熱・風力などの再生可能エネルギー

コーポレート・ガバナンス

# グループの資本を企業活動に活かすことで、 いきます。

p1ご参照

## 企業活動

### 強みを持つ4つの事業セグメント

#### 電子・デバイス

半導体装置、電子部品・材料、電子機器、半導体・デバイス、ICTソリューション、モバイル、CCTVシステム、データ

#### 食料(食品／畜産／食糧)

食品原料(農産・水産・飲料等)、調理加工食品、畜産、穀物・食品大豆・油糧種子、飼料、農産加工品

#### 鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼、鋼管、化学品、エネルギー、プラント・船舶、工作機械・産業機械

#### 車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙

### 中期ビジョン「future 135」重点施策

- 基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大
- 技術革新への対応
- 持続的成長を実現するための経営インフラ確立

リスクと機会の考察

経営基盤の充実

地域社会・環境への貢献

## 社会に還元する価値 (アウトカム)

- 環境・人権に配慮し、多様化する社会に働きかけ、安定的で持続可能な調達・供給・物流・サービスをパートナーやお客さまと共に実現します。
- 温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標に、クリーン燃料・再生可能エネルギー事業を推進し、気候変動の緩和になお一層取り組みます。
- グローバルな事業活動を通じて、各国・各地域の暮らしを支え、社会基盤の充実を図り、地域社会の持続的な成長・発展に寄与します。
- それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者を育成します。
- 事故・不正を未然に防止する体制・監督機能を堅持し、ステークホルダーへの透明性の高い情報開示を通じて、持続的な成長を図ります。



# 価値の提供から、価値の創造へ、 商社にとっての新たな時代を見据えて

2021年6月に代表取締役社長に就任いたしました。2024年3月期を最終年度とする6カ年の中期ビジョン「future 135」の後半の目標達成に向け、当社グループの創業者である兼松房治郎が宣言した創業主意に立ち返り、企業価値向上に努めて参ります。

代表取締役社長

## 宮部 佳也

### 主な経歴

1983年兼松株式会社入社。電子機器部長を経て2012年6月取締役就任、電子・IT部門から、組織改編を経て車両・航空部門担当に。2018年取締役専務執行役員、車両・航空部門長に加え、先進技術・事業連携を担当した。米国での駐在経験は10年を超える。

## 託された想いに応える経営を

まず、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた方々にお見舞いを申し上げますとともに、社会基盤維持のために尽力されている方々に感謝の意を表します。

新型コロナウイルス感染症拡大のパンデミックの終息が見えない中、気候変動をはじめとする脱炭素社会へ向けた活動や、デジタルトランスフォーメーション(DX)による改革の波も押し寄せ、世界全体が大き

く動き始めていることを実感しています。このような社会が劇的に変化中での社長就任となりました。私がこれまで国内外の営業畑を長く歩んできたことを評価いただいたとするならば、私に託された使命として、人と人の繋がり、行動、チャレンジといったキーワードを常に忘れずに経営に尽力して参ります。

## 社会的使命は創業主意への原点回帰

当社グループは創業以来、新しい市場やビジネスを開拓する起業家精神とともに、社会的に有用な商品・サービスを提供するという、今日のSDGsにも繋がる創業主意を受け継ぎ、実践しています。これは後世に伝えるべき普遍的な価値だと捉えており、常に創業主意に原点回帰しながら経営判断を行うことで、当社グループのアイデンティティが明確になると考えています。

一方、時代の変化により商社の役割が変化していることも認識しています。従来商社に求められてきたのは、情報、物流、金融、リスク管理といった機能でしたが、昨今はメーカーをはじめとする他業種がこれらの業務に参入するようになり、我々はあらためて、自身の存在意義や価値を深く追求する必要に迫られました。

## 環境変化とこれからの商社の可能性

### 失敗とチャレンジを恐れない商社に

これからの商社は、トレーディングに軸足を置きながら、投資だけではなく、新たな事業創造に向け、サプライチェーンや販売網の中に深く切り込んでいく専門性の高いビジネスパートナーとしての存在感を示さなければなりません。ビジネスをゼロからつくり上げるというのは、非常に楽しい経験です。失敗も多いですが、成功したとき、チームで目標を達成したときは筆舌に尽くしがたい満足感があります。こうした経験を社員に少しでも多く若い頃から経験してもらいたいと思っています。そのためには、積極的に新しいことにチャレンジするという気風を育まなければなりません。成長企業を標榜する当社グループとしては、グループ全体にそういったカルチャーを根付かせることを目的に、環境や体制の整備・改善に継続的に取り組んでいく必要があると考えています。

### 目的に向けチームを一体化するリーダーシップ

入社以来、米国駐在を含め、電子・デバイス部門、車両・航空部門の営業での経験は私にとってかけがえのない財産です。商社の仕事はまず動くことが大事だと思っています。PDCAの中ではD(Do)が最も重要で、人の話を聞

いて、特有な嗅覚で時代を先取りしながら新しい仕事を開拓していく、それもたくさんの人を巻き込みながら。多くの取引先やお客さま、社内外の人々とひとつのチームを結成している意識です。当社は取引先のオートバイのレーシングチームに対する支援を30年来続けています。プライベートのチームですので、資金力に勝るオートバイメーカーが直接運営するワークスチームとは力の差が歴然としていましたが、ワークスチームに勝つという一念で、2006年に鈴鹿8時間耐久ロードレースで日本一になり、2018年には世界耐久選手権で日本のチームとして初めて年間チャンピオンに輝き、世界一のタイトルも獲得しました。この間、チームは「勝つ」という目標に向かって一丸となって全力で取り組み、また全力で取り組んでいる姿を見てたくさんの方が応援するようになっていくという過程を見てきました。中でも、チームを鼓舞し、まとめあげる監督のリーダーシップは感動的で、リーダーとは何かを考えるときの指標となっています。

### 商社にとって今こそ千載一遇のチャンス

この6月までは車両・航空部門長として業務執行を務めていたので、まさに今は、荒海の中を羅針盤もなく航海に出ているような感覚です。しかしながら、事業創造を担う商社にとっては、守りに入らず、社会変革の航路を自らが切り拓くつもりで経営に挑むことが必要であり、この時代こそが企業価値を大きく向上させることができる千載一遇のチャンスであると捉え、機動的な経営を実施していこうと決意いたしました。

この環境下、最も迅速に、また広範囲にわたり確実に手を打たなければならないのが、グループを挙げたDX推進です。当社グループの中核のひとつであるICTソリューション事業は、現在の社会環境の変化に無くてはならないデジタル・ビジネスであり、この強みを武器にグループの隅々にいたるまでトランスフォーメーションを実践していきます。

### 部門の垣根を壊し新たな価値創造をするとき

Amazon社やUber社などが象徴的ですが、業界秩序や商慣習にとらわれず斬新なビジネスモデルやテクノロジー



で、従来の業界を破壊するような事態に加え、すべての業界がDX推進を急務としています。自動車はすでに半導体の塊であり、IT業界の代表的企業が自動車産業に参入しようという流れもあり、業界の垣根がなくなってきた状況です。

一方、我々商社は幅広い領域でのビジネス展開を武器とし、業界を超えて、ビジネスとビジネスを巧みに組み合わせることで高度な付加価値を実現する事業創造に挑んでいます。それには、部門単位や兼松単体ではなく、より大きな枠組みで事業全体を把握し、グループ会社と連携しオール兼松で新規事業構築を加速させることが重要だと考えています。

こうした中で、DX推進は当社グループには大きな飛躍のチャンスです。アフターコロナにおいてもリモートワークを発端とした移動の変化は確実に残っていくと思われ

ます。商社の仕事は人と人との繋がりで成り立っていることは基本です。効率化の観点から、リモートでの業務が成立するならば海外拠点の整理なども検討してはという意見もありましたが、検討や調査を重ねた結果、海外の生きた情報を得られる拠点は商社ビジネスの要であることをあらためて認識し、拠点、人材、情報を今以上に活用していくべきだと考えました。それには、当社自体のDXを伴う変革が必須となります。社内のITインフラについてはこれまでの3年間でかなり進みましましたので、今後はそれをグループ会社へと広げていきます。さらに、DXを推進し、技術革新をすることで、既存のビジネスモデルをさらに付加価値のあるものに昇華させ、競争力を上げていくことが重要だと思います。コロナ禍の1年はそれができていない部分もあったと感じています。

## 中期ビジョン「future 135」前半3カ年の総括

2024年3月期を最終年度とする6カ年の中期ビジョン「future 135」では、将来に向けた更なる成長軌道を念頭に「規模の拡大」「付加価値の獲得」「質の向上」を積極的に推進し、伝統的ビジネスの進化と新規事業の創出により、持続可能な世界経済成長の実現と社会課題の解決に貢献することを基本方針として推進して参りました。前半の3カ年については、初年度は計画が順調に進み、業績についても予想を上回る結果を出すことができましたが、2年目以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けることとなりました。3年目となる2021年3月期の業績は、主に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減収減益となりましたが、下半期の営業活動に係る利益がパンデミック前の水準まで戻っており、電子・デバイス、食料を中心とした収益基盤の底堅さを実感する結果にもなりました。

重要な経営課題として取り組んできた人材戦略とDX推進は、将来への布石を打つことができるところまで進んだと評価しています。新規ビジネスの構築に向けた重要な事業投資やM&Aに3年間で約230億円を投じてきましたが、事業単独や部門、グループ会社個社で実施した案件が多いと感じます。シナジーをグループで最大化するような効果的な投資を実施することが、後半3カ年の課題です。

前半3カ年で特筆すべきは、成長の萌芽を発掘する活動です。「先進技術・事業連携」チームを組成し、部門ごとではなくグループ全体として情報やネットワークの共有を図る仕組みを整えました。チームのメンバーは、企画部が中心となり、IT企画部と各営業部門、最近ではグループ会社の兼松エレクトロニクス株式会社と兼松コミュニケーションズ株式会社も加わり日々議論をしています。きっかけは、米国シリコンバレーを拠点にスタートアップ企業との連携を深めて新事業を創出しているグループ会社のKanematsu Ventures Inc.で、いわば種まきの事業を手掛けてきたことです。それぞれは大きな案件ではありませんが、単に資金を投入するというのではなく、商社の持つネットワークやノウハウを、スタートアップ企業の機能を補完する役割として活用するスキームを構築し、企業を育成していく。シリコンバレーのベンチャーキャピタルとも連携して事業化に取り組んでいます。現在は複数の部門へと案件の領域も拡大しており、部門間やグループ会社との連携を促すことも可能な環境が整いました。当社グループのすべての部門で、これらの先進技術や新たなビジネスに触れる機会を設けるとともに、オープンイノベーションなどを通じ、社内外との強固な関係性をドライバーとして将来の成長の芽を育成していきます。

## [future 135] 後半3カ年の重点課題

### SDGs達成と積極的なDX推進

2021年3月期が終わりを迎えるにあたって、2021年5月に、後半3カ年に向けた見直しを発表しました。市場環境の変化はあったものの基本方針に大きな変更はなく、重点施策にSDGs達成への施策およびDX推進についての取組みを加えました。新型コロナウイルス感染症拡大による事業投資やそれに伴う収益成長の一時的な鈍化を考慮し、定量目標については修正をいたしました。p18-21の特集で詳しくご説明しておりますのでご覧ください。

後半3カ年はグループを挙げたDX推進や、部門の垣根を越えシナジーを創出するグループ体経営により、付加価値の拡大と事業創造に重点を置くべきだと考えています。特に業務効率化に向けたデジタル化をさらに進展させるとともに、従来のビジネスにデジタル技術を融合させることで新たな価値を生み出す事業を創造し、収益への貢献を高めていきたいと考えています。

また、サステナブルな社会に向けて、SDGsの達成に寄与する環境・社会・安全をテーマとする事業分野での投資についても推進していきます。事業とSDGsとの関連性や目的意識を明確にするため、案件申請にはSDGsのどのゴールあるいはターゲットとそのビジネスが紐づいているか明記するようにしており、グループ全体でSDGsやTCFD提言に対する意識を高めています。

### イノベーション投資のこれから

「future 135」の成長イメージの軸であるイノベーション投資については、社会のイノベーションとともに新たなビジネスを構築すべく、AIやIoTといった先進技術を活用し、部門を超えた連携を実現しながら新事業の創出に取り組んでいます。前半3カ年では、データ流通・利活用の事業化に向け、データ取引市場の開設・運営を行うサービス体制を構築し、車両運行データとAIを駆使して脱炭素化や長期的には車載テレマティクス市場へと続く技術を持つ企業をグループ化しました。今後は幅広い顧客基盤を横断的に活かして、グループ全体でデータ流通・利活用事業を推進する計画です。さらに、これまで当社グループが手掛けてこなかった物流分野についても、2021年4月、空飛ぶクルマ<sup>※</sup>向けインフラ構築分野およびドローン物流市場での事業提携を果たしました。

### 働き甲斐にも繋がる人材育成の推進

商社にとって人材戦略は、最も重要な経営要素のひとつです。2019年に人材育成の要として、入社から10年目程度までの社員に向けた研修制度「兼松ユニバーシティ」を開設しました。当社グループ全社員が対象となっており、商社パーソンとしての人格形成、各国の文化や言語を学ぶこと、これらに加えてビジネスプランに必要なオペレーション、インベストメントを組み合わせ、基礎知識から実践まで幅広い知識を習得することができ、受講者は非常に意欲的に取り組んでいます。それ以外にもビジネスプラン策定研修や経営者育成研修など幅広い層に向けた制度を充実させてきました。一方で、グローバルに活躍できる人材の育成は座学だけでは難しい。ビジネスの現場に若い人たちをどんどん投入して、とにかく経験させるというのが大事なことです。そのため、入社から5年目程度までを対象とした6ヵ月間の海外実習制度を設けています。こうした育成の効果がそろそろ出てくることを期待しています。これからの時代は、個人のアイデアが事業に結びつく可能性を否定せず、意欲的な社員からの提言を大いに吸い上げ、経営者との垣根を無くしていくことも必要だと考えています。人材戦略は単に学習機会を与えるだけではありません。働き甲斐に繋がる社員の意識改革の一端も担っているのです。

### コーポレート・ガバナンスの実効性を拡大

コーポレート・ガバナンスについては、「future 135」の最初の3年間で取締役会を機動的かつ効率的な体制に整備し、経営の監督と執行の分離を進めてきました。当社グループの企業価値向上に資する経験や知識を備えた社外取締役を迎え、取締役会では、専門性の高い貴重な意見をいただいています。取締役会の実効性評価についても外部機関の評価・分析により機能の更なる向上と議論の活性化が図られるよう取り組んでいます。今後は、中長期の経営戦略の検討などアジェンダを広く深くし、また、取締役会の機能発揮と多様性をより高めていくなど、一層の実効性拡大を図って参ります。

※経済産業省と国土交通省が中心となり官民一体となって、日本における空飛ぶクルマの実現に向けて2023年サービス開始を目指しロードマップを協議中。

## ステークホルダーの皆さまへ

新型コロナウイルス感染症による不透明感が残るものの、ワクチン接種の進捗に応じて経済活動の正常化が進むものと思われます。こうした仮定を踏まえ2022年3月期については、連結業績は、収益を前期比7.8%増の7,000億円、営業活動に係る利益は前期比18.5%増の280億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は12.7%増の150億円を計画しています。

配当については、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題と認識しており、リスクアセット倍率や収益構造が引き続き安定的であることから、今後も株主の皆

さまに継続的かつ安定的な株主還元をさせていただきます。2022年3月期の年間配当は1株当たり60円(配当性向33.4%)を維持していく計画です。

当社の創業主意は、SDGsの考え方にも通じ、ステークホルダーと利益をわかちあうCSV(Creating Shared Value)の考え方にも繋がり、ニューノーマルといわれる不確実性の高まる時代にとって頼りになる羅針盤であるとあらためて感じています。これからもこの普遍的な考え方に常に回帰し、持続的な企業価値の向上、社会貢献に邁進して参ります。





執行役員  
財務、主計、営業経理 担当  
榎谷 修司

## 「future 135」前半の振り返り

2019年3月期～2024年3月期を対象とする6カ年の中期ビジョン「future 135」は、定量的には、創業135周年にあたる最終年度の当期利益を250億円に伸長する経営計画でした。

これを営業活動に係る利益（以下、営業利益）ベースに置き直すと、スタート時262億円の営業利益を約450億円まで拡大する成長イメージであり、大きくは、基盤事業でその半分、新規事業投資で残り半分の半分を賄おうとするものでした。

「future 135」の初年度は、営業利益303億円、+42億円の増益と、基盤事業で見込んだ成長分の約50%程度を実現する良好なスタートとなりました。ところが2年目後半からの新型コロナウイルス感染症拡大が、基盤事業全般に加えて、新規投資の進捗にも大きく影響し、業界的にバリュエーションが見通せなくなった例、あるいはバリュエーションが低くなり売り手側が見送った例などが、大型案件を中心に複数発生しました。結果として、前半3カ年は、強みと知見のある分野で収益基盤を拡大するための投資や、商社機能付加価値を獲得するための投資、先進技術を軸としたイノベーション投資を実行しましたが、投資キャッシュ・フローとしては約230億円、うち、事業投資としては約150億円と、6年間で想定した規模の3分の1程度の実績となりました。

一方で、株主還元策としては、親会社の株主に帰属する当期利益（以下、当期利益）の落ち込みは新型コロナウイルスによる一過性と整理し、1株当たり配当金額を維持した結果、連結配当性向は平均して30%半ばと、「future 135」で目標とした25～30%を上回る形で推移しました。

## 「future 135」後半で目指すところ

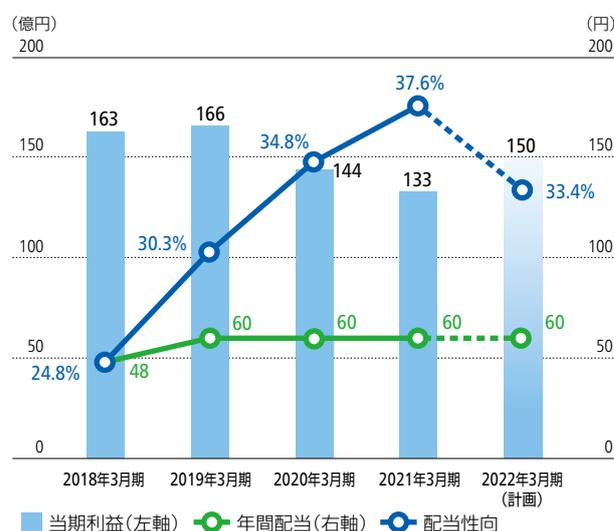
「future 135」は6カ年の中期ビジョンであることから、策定当初より折り返しの時点で見直す予定としておりましたが、以上のとおり、新型コロナウイルスは、基盤事業の業績に影響しただけでなく、大型投資案件にも遅れや中止といった影響を及ぼしましたので、このタイミングで、後半3カ年について現実的に精査しました。

今2022年3月期（以下、今期）については、前下期からの回復傾向が確認できたこともあり、概ね、コロナ前（2020年3月期）の水準に回復する見通しです。

3年後、最終年度の当期利益については、基盤事業でのオーガニックの成長と、事業投資による成長が半々のイメージであることは前半と変わらないものの、事業投資については、前半3カ年の状況も踏まえて、現段階で見えている投資案件に絞り、その確認を踏まえて、定量目標の当期利益を当初目標の250億円から200億円に引き下げ、一方で、株主還元については配当性向（総還元性向）30～35%と上方修正いたしました。

今後3年間で財務的に俯瞰すると、まず、流動性の観点では、基盤事業が巡航速度に回復してくることから、平均して年間150億～200億円程度の営業キャッシュ・フローが創出され、これが株主還元と現段階で見えている投資案件の原資となります。加えて、グロスDERも財務規律として想

（図1）当期利益と配当性向



定する1倍を2021年3月期(以下、前期)に下回ってきたことから、追加の資金調達余力も十分にあり、大型投資の実行により資金調達を増やしたとしても、健全な財務バランスを維持できる見込みです。

効率性の観点では、前期の連結当期利益133億円から計算される投下資本利益率(ROIC)は4.9%、加重平均資本コスト(WACC)は、リスクフリーレートと $\beta$ の微増により3%台半ばとわずかに上昇しましたが、超過リターン(EVAスプレッド)約1.5%程度を創出した結果となりました。

しかし、当期利益の減少によりROICは2019年3月期の6.4%(当期利益166億円)、2020年3月期の5.3%(当期利益144億円)と、悪化傾向にあり、一義的には分子としての当期利益の増益基調への回復が、財務効率性の観点でも最重要課題と位置付けられるものと認識しています。

上記観点で、2020年3月期よりグループ内資金効率指標としてROICを本格導入し、経営管理や各種審議に使用するとともに、セグメント開示も進め、連結グループ全体で資本コストを意識した経営の一層の進展を図ってきましたが、今後は、各連結セグメント内でのスクラップ&ビルドも進めながら、ROICの向上と超過リターンの創出、それによるROEの向上を目指していく必要性も認識しています。

## 働き方改革への対応

前期はコロナ禍による出社制限などもあり、従来紙ベースを前提に構築されていた業務フローの課題が浮き彫りとなったため、リモートワークにも対応できるように見直しを図っています。

具体的には、年間1万件、14万枚にも及ぶ稟議書について電子決裁システム「HI-MAWARI」を開発・導入するこ

とにより、申請・承認フローの完全なペーパーレス化・効率化を実現しました。また、年間1万6千件、9万6千枚にも及ぶ経費精算について、コンカー社のConcur Expenseシステム等を導入することにより同様に完全なペーパーレス化・省力化を実現しました。加えて、これまで紙ベースで確認していた物流に関する受渡日報を、統制レベルを維持したまま電子手続きに完全移行しました。これにより、業務フローの効率化と年間6万~7万枚程度のペーパーレス効果が期待されます。

今期も引き続き、働き方改革への対応を進めていきます。

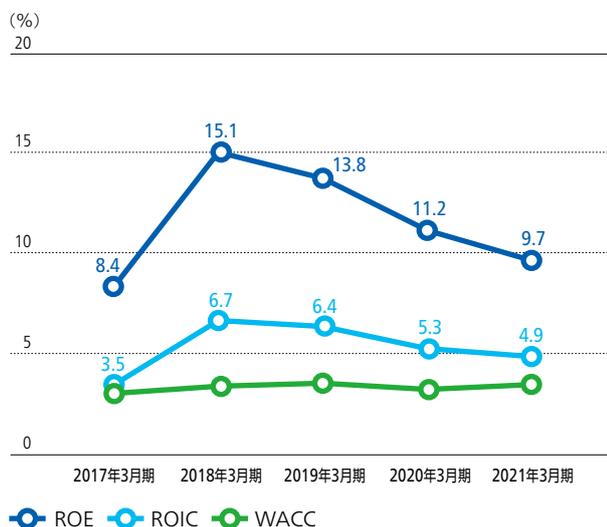
## 株価について

当社の5年株主総利回り(TSR)は、2021年3月末で213%と、配当込みTOPIXの162%を上回っています(図3)。一方で直近(2021年6月中旬)のPERは8倍前後と低水準にとどまり、PBRも0.8倍と1倍を切っています。

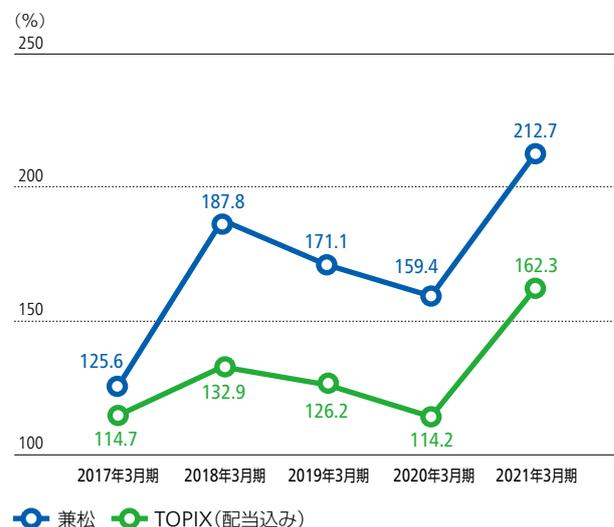
昨今、脱炭素の流れが世界中で高まっておりますが、当社グループは過去にすべての資源権益を売却し、その後も発電や石炭等の環境負荷の高いビジネスを行ってきないことから、低水準の排出量となっており、近い将来のカーボンニュートラル達成を目指していきます。地球に優しい企業グループであることもアピールすることで、当社の適切な企業価値をマーケットに評価いただき、企業価値に見合った株価の形成に注力いたします。

今期が中期ビジョン後半3カ年のスタートとなりますが、ワクチンの普及により、年内には経済活動も本格的に回復する可能性も見えてきました。コロナ後の世界の動向を見極め、中期ビジョン後半3カ年のゴールに向けて、更なる成長に邁進したいと思います。

(図2) ROE・ROIC・WACC推移



(図3) 株主総利回り [TSR]

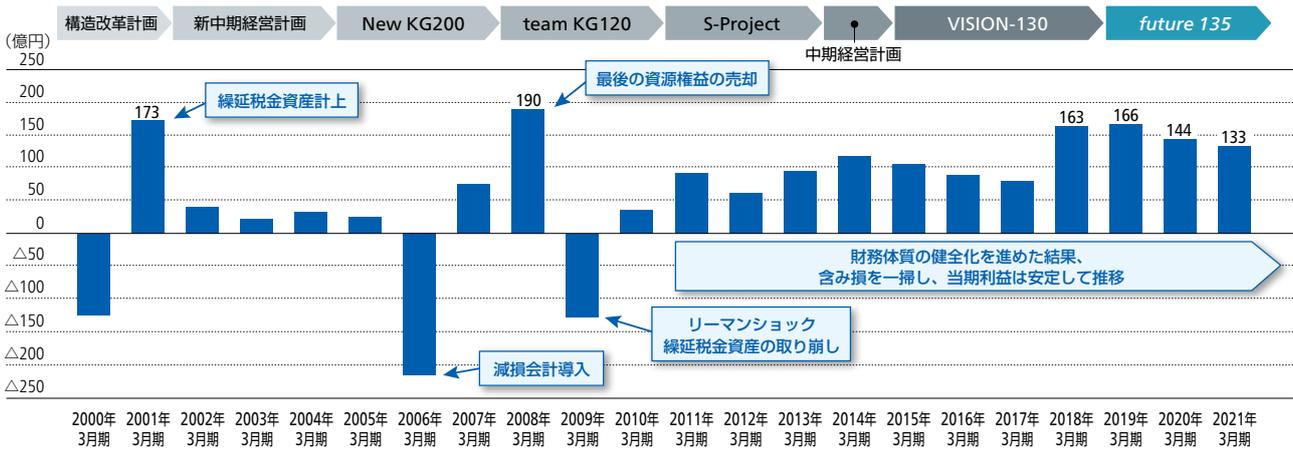


## 2000年3月期からの振り返り

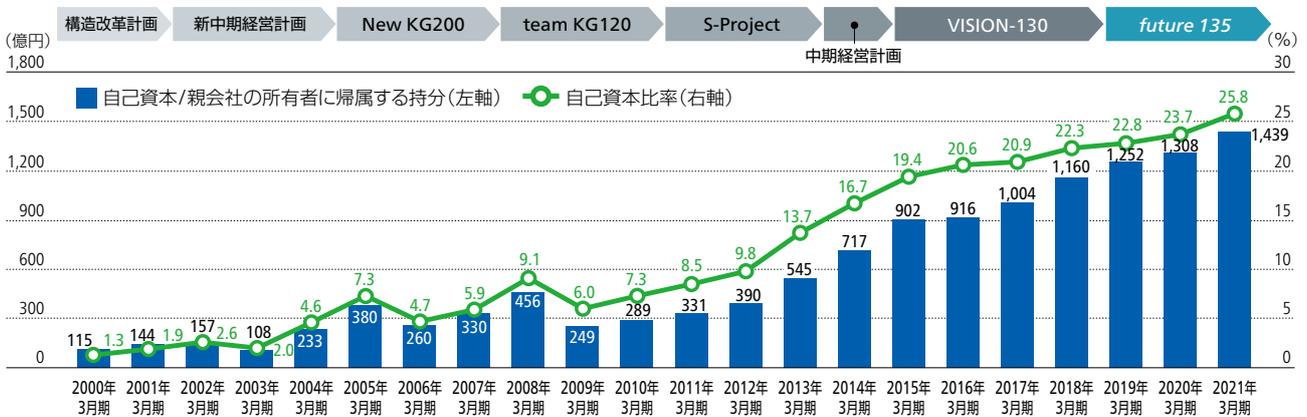
本邦バブル経済崩壊後の1999年に行った大規模な事業の選択と集中以降、総花的な展開から訣別し、事業の選択と経営資源の集中を図り、筋肉質で良質商権に特化した新しい総合商社を目指し、経営の改善と効率化を図って参りました。当期利益の順調な積上げによる自己

資本の増強や借入金の返済による有利子負債の圧縮など、財務基盤の大幅な改善・強化も進め、2021年3月期にはROE約10%、親会社の所有者に帰属する持分比率(以下、自己資本比率)約25%、ネットDER0.3倍と安定した収益構造・財務構造を維持しています。

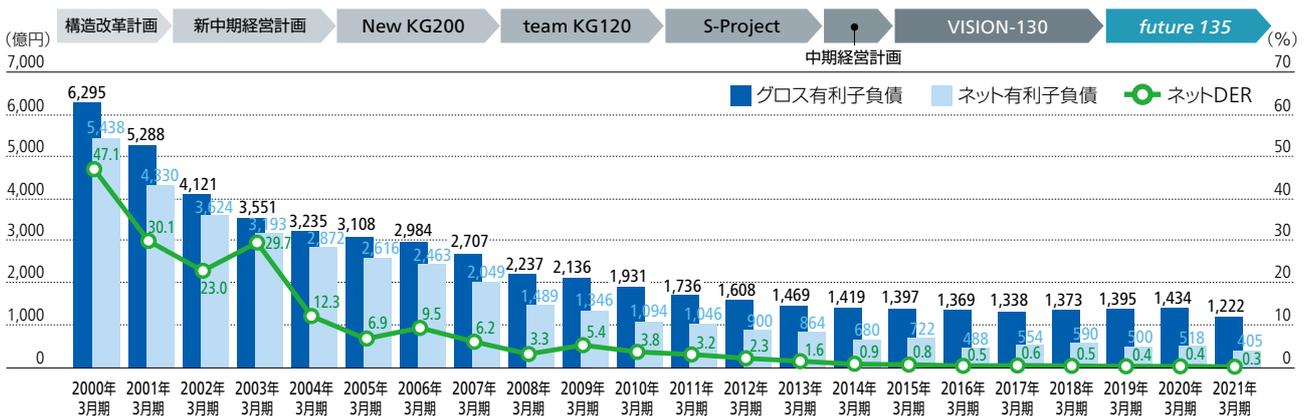
### 連結当期利益の推移



### 自己資本と自己資本比率の推移



### 有利子負債とネットDERの推移





## 資本を大切にする会社

大和証券株式会社  
エクイティ調査部  
シニアアナリスト

永野 雅幸

兼松は、バブル崩壊以来の財務リストラの時期が他社と比較して長く続きましたが、結果として、総合商社業界の中で随一の優良な財務体質を誇る会社に生まれ変わりました。2019年3月期からスタートした6カ年の中期ビジョン「future 135」では、「基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大」を掲げ、成長飛躍のステージを迎えています。前半3カ年が終了した2021年5月には「future 135」の見直しを発表。定量面での主な変更は、2024年3月期当期利益目標を当初250億円→見直し後200億円に、総還元性向目標を当初25～30%→見直し後30～35%、などです。

これは以下の2点において、兼松が標榜している「資本の効率性を重視した経営を推進」の実現として評価しています。1点目は、投下資本の効率性重視です。現在のような世界的金融緩和の環境下では投資案件の買収価格は高騰しがちです。総合商社業界では投資効率を度外視した高過ぎる買収案件が散見され、多額の減損を計上する企業が少なくありません。その中で兼松は、「future 135」の前半3カ年の事業投資実績を約230億円に抑えました。兼松は財務体質的には全く問題がないにもかかわらず、投資効率の観点からきちんと冷静に判断し、投下資本を無駄遣いせず大切にしています。中計当期利益目標の修正も、この冷静な投資抑制が主因であり、健全だと判断しています。2点目は、株主資本の効率性重視です。当期利益目標は引き下げたものの、総還元性向を引き上げることによって、いかなる経営環境であれ、兼松に期待して投資してくれた株主にとっての資本効率を高めようとする姿勢も高く評価しています。

# 中期ビジョン「future 135」

(2019年3月期～2024年3月期／2021年5月見直し)

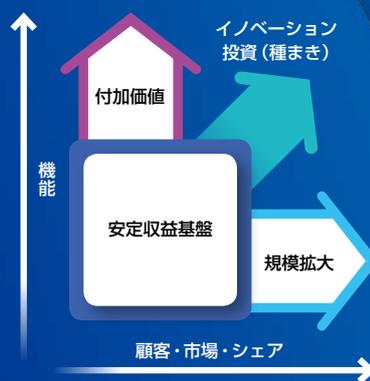
当社グループは、創業135周年にあたる2024年3月期までの6カ年の中期ビジョン「future 135」を推進しています。前半3カ年が終了した折り返しとなる2021年5月に、事業投資の進捗や新型コロナウイルス感染症拡大の影響なども踏まえ、方向性を再確認しました。基本方針に大きな変更はなく、事業投資やそれに伴う収益成長の進捗を勘案し、定量目標を見直しています。また、重点施策には、SDGsやDXへの取組みを追加しました。前半3カ年の振り返りと、後半に向けた方針についてご説明します。

## 基本方針

将来に向けた更なる成長軌道を念頭に「規模の拡大」「付加価値の獲得」「質の向上」を積極的に推進し、伝統的ビジネスの進化と新規事業の創出により、持続可能な世界経済成長の実現と社会的課題の解決に貢献する。

## 骨子

- 兼松グループが有する強い事業をさらに伸ばし、かつ安定した収益基盤の事業分野において持続的成長を実現する。また、効果的な事業投資により規模の拡大や付加価値の獲得を追求し、当期利益<sup>※</sup>200億円を目標とする。  
※親会社の所有者に帰属する当期利益
- 安定した収益構造・財務構造を背景に、ROE10～12%、配当性向(総還元性向)は30～35%とし、資本の効率性を重視した経営を推進する。



## 定量目標

2018年5月発表時の目標である連結当期利益250億円については、既存事業の成長とM&Aを軸とした新規投資による成長を両輪としていました。その後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、複数の既存事業の目標達成に遅れが出たこと、さらに新規投資についてもバリュエーションが困難、もしくは低下したことで案件が消失するなどの要因により、目標値を変更しました。

	見直し後の目標 (最終年度 2024年3月期)	2018年5月発表時目標
連結当期利益 <small>(親会社の所有者に帰属する当期利益)</small>	200億円	250億円
ROE	10～12%	13～15%
総還元性向	30～35%	25～30%

## 重点施策

### ■ 基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大

- 安定した収益構造・財務構造を背景に、資本とリスクアセットのバランスを取りつつ持続的成長を実現
- 強みを有する事業分野での事業投資により、規模の拡大と付加価値の獲得を目指す
- SDGs達成に向け、環境、社会、安全をテーマとする事業分野での投資を推進

### ■ 技術革新への対応

- グループを挙げたDX推進
- 先進技術(IoT/AIなど)を軸とした新規事業の推進と拡大
- イノベーション投資(将来に向けた開発投資)の推進

### ■ 持続的成長を実現するための経営インフラ確立

- 海外収益基盤強化など、グローバル戦略に対応する体制づくり
- 経営人材の育成など、人材への投資
- 働き方改革の継続的推進など、業務効率と従業員満足度(ES)の向上

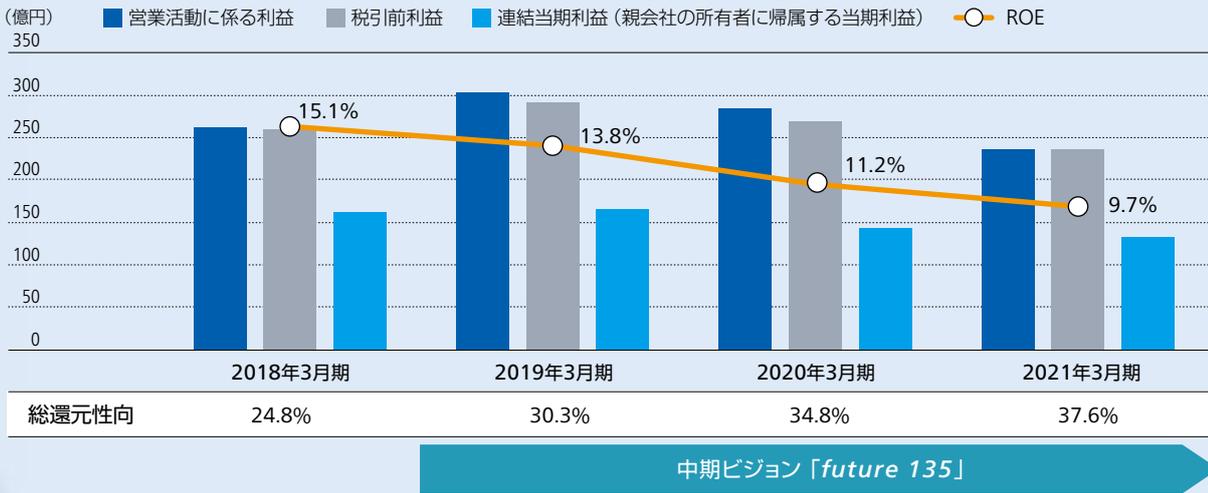
## 前半3カ年の振り返り (2019年3月期～2021年3月期)

中期ビジョン「future 135」の初年度は国内外ともに緩やかな市場成長が続き、前期比増収増益と順調に推移しましたが、2年目終盤以降、新型コロナウイルス感染症拡大により描いていた成長スピードに遅れが生じる結果となりました。しかしながら、ビジネスにより濃淡はあるものの、新型コロナウイルス感染症拡大のマイナス影響は限定的と判断でき、当社グループの収益基盤の底堅さを一定程度確認することができました。成長に資する「規模の拡大」においては、モバイル、畜産、航空機部品、機械、化学品といった幅広い分野での活動が実を結び、「付加価値の獲得」については、プリンターや半導体の事業再

編、アジアの食市場の深耕など当社グループならではの領域での事業展開が進みました。

財務面においては、自己資本比率が25.8%、ネットDERが0.3倍となり、経営の安定性において十分な水準に到達しております。株主還元についても、自己資本比率やリスクアセット倍率等の各指標で安定的水準を維持していることから、継続的かつ安定的に配当を実施した結果、前半3カ年の総還元性向は、上限の30%を上回る水準となりました。また、年間+150億～200億円の営業キャッシュ・フローにより、数百億円規模の投資にも耐える健全な財務バランスを継続しています。

### 前半3カ年の業績推移



### 強みと知見のある分野に約230億円の新規投資を実施

#### 車両・航空：約70億円

- (米)サイバーセキュリティ投資ファンドへ参画
- (米)救難ヘリ用装置開発ベンチャー企業への出資
- (欧)航空機部品事業での機体購入
- (日)カネヨウ(株)の株式公開買付
- (日)ドライブレコーダ開発・製造会社の買収

#### 鉄鋼・素材・プラント：約90億円

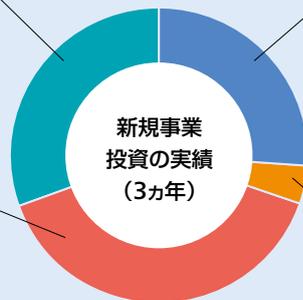
- (韓)鋼板加工メーカーへの持分法出資
- (日)金属サッシ専門メーカーの買収
- (日)プラントエンジニアリング会社の買収
- (越)鉄骨・橋梁ファブリーケーターへの持分法出資
- (米)鋼管加工事業第2工場設立

#### 電子・デバイス：約60億円

- (日)カードプリンター事業会社の完全子会社化
- (日)半導体イメージセンサー後工程事業譲受
- (日)データ取引市場の開発・データコンサル事業会社への出資
- (日)モバイル通信ビジネスの拡充
- (独)写真プリンター事業会社への持分法出資
- (日)半導体製造装置(マーキング)商社の買収
- (日)半導体製造装置(ICテストハンドラー)製造事業譲受

#### 食料：約10億円

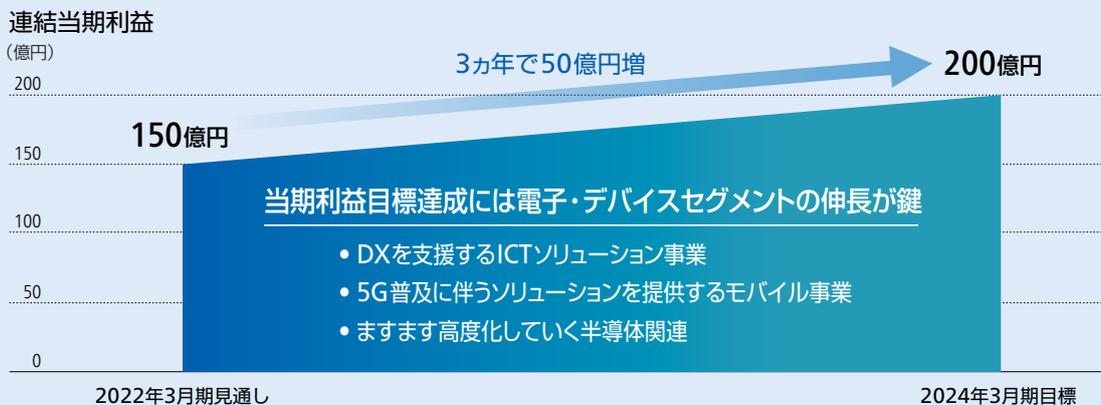
- (中)牛肉一次加工製造販売会社設立
- (中)飼料原料製造工場設立
- (尼)加工食品製造会社への増資
- (鶏)ウルクアイ産牛の肥育農家への出資
- (日)大豆植物肉生産会社への出資



- 前半3カ年の収益に寄与した主な投資案件
- 後半3カ年で収益に貢献すると想定される投資案件

## 後半3カ年の方針 (2022年3月期～2024年3月期)

### 定量目標



当期利益目標達成には電子・デバイスセグメントの伸長が鍵

- DXを支援するICTソリューション事業
- 5G普及に伴うソリューションを提供するモバイル事業
- ますます高度化していく半導体関連

	2022年3月期見通し		2024年3月期目標
ROE	10.4%	▶	10～12%
総還元性向	33.4%	▶	30～35%

### 後半3カ年における重点・成長分野

#### 電子・デバイス

- DX支援のための総合力強化
- 半導体・半導体部品・半導体製造装置分野での付加価値追求
- データ流通市場の育成、拡大

#### 食料

- 畜産サプライチェーンの拡大伸長と付加価値獲得
- DXを通じた農畜産業の生産性・競争力向上
- 植物由来代替肉、化学物質フリー食材

#### 鉄鋼・素材・プラント

- バイオマスエネルギーの供給拡大
  - 再生可能エネルギーODA事業(風力、太陽光)
  - CO<sub>2</sub>圧入 EOR※用鋼管の供給拡大
- ※ Enhanced Oil Recovery(増進回収技術)

#### 車両・航空

- 内燃機関から電動化部品への転換トレンド
- 車両制御・燃費向上など「安全」「環境」分野
- 宇宙産業(衛星関連、ロケット関連)・ドローン等の新市場
- アフターコロナの中型航空機市場

### 非財務目標

当社グループは、2019年3月期の中期ビジョン「future 135」スタートを機に、SDGsなど国際社会の動向やステークホルダーからの期待、兼松の基本理念、経営にとっての重要性を踏まえ、マテリアリティを設定し、非財務目標の達成にも注力しています。また、今回の中期ビジョン「future 135」の見直しでは、重点施策である「基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大」に、「SDGs達成に向け、環境、社会、安全をテーマとする事業分野での投資を推進」が追加となりました。これまでも社会課題解決に向け取り組んできた企業活動の延長線上として新規投資案件に対しては、各部門別に重点的に取り組むSDGs項目を設定しました。(p46-57 参照)

## 兼松グループのDX推進状況

前半3年において当社グループのDX推進を図るべく、インフラ、リソースの構築を進めて参りました。この度の中期ビジョンの見直しにおいて、重点施策「技術革新への対応」に「グループを挙げたDX推進」を追加し、一層スピード感を持って実行していきます。当社グループは、電子・デバイス部門に、お客さまのDX推進を支援するICTソリューション事業を擁しています。自社においてもそのノウハウを活用すべく、電子・デバイス部門長がDX推進担当として、当社グループのDX推進に取り組んでいきます。商社は多くのグループ会社から幅広い領域のデータを得ることが可能です。それらを活用し、DXによる早期の業務効率化を図り、ビジネスモデル改革・ビジネスの創出へと繋げていきます。

また、後半3年においてこの流れを加速するべく、2021年7月にDX推進委員会を設立しました。当社グループ全体のデジタルインフラ強化と、既存ビジネスチェーンのDX化を促進し、業態変革を実現するための施策を強力に企画・実行して参ります。

### DXトピックス

#### 兼松、経営DXを実践し会議体の完全デジタル化・ペーパーゼロを実現

兼松株式会社では、2021年4月より社内決裁手続きの起案から経営層の会議体までを完全デジタル化し、紙文書ゼロを実現しました。IT企画部が中心となり約1年間で、会議参加者全員がタブレット端末1台で討議できる体制を整えることができ、経営層自らがデジタル技術を活用することで効率化を実現する業務変革を果たしました。

当社では年間数千件から1万件の申請が紙面と捺印によって回覧・決裁され、文書の保管や差し替えなど煩雑な作業に対応してきましたが、社内ルールの見直しにより、

約3,000に及び決裁ルートを600にまで集約、例外なしでのデジタル化を達成しました。

今後はデジタル化した決裁データから種別ごとの件数や所要時間、部署別の作業負担の分析を加えて社内ルールの継続的な最適化を図るとともに、申請文書の自然言語解析などによる傾向分析なども模索し、自社の変革と経営の高度化を進めて参ります。



#### 兼松サステック、地盤トータルサポートシステム「e-soil」の開発

兼松サステック株式会社では積極的にDX推進に取り組んでおります。ジオテック事業部が開発した地盤トータルサポートシステム「e-soil」は、国内において自社で実施した約10万件の戸建住宅向け地盤データおよびその地盤解析結果をデジタル化し地図情報とリンクさせることにより、住宅新築時において精度の高い地盤判定の提供が可能になりました。さらに、現場作業者の労務改善として、タブレット端末による現場での調査データや写真の入力なども同システム上で実現しています。近年では、本システム上に顧客情報、物件動向等を一元管理できる機能を搭載したことにより、顧客のニーズにあった工

法提案や追客が可能となりました。今後は、ビッグデータを活用した次世代防災・減災システムの開発・展開や、AIを用いた地盤設計サービスの開発など、顧客価値の実現やビジネスモデルの変革に取り組み、新たな成長・競争力強化に邁進したいと考えています。



#### 兼松エレクトロニクス、経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定

兼松エレクトロニクス株式会社(以下KEL)は、2021年5月1日付で、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。

KELでは、2020年3月期を初年度とする3年間の中期経営計画において、重点施策の一つにDXの取組みを設定し、設備投資や人材投資、アライアンスパートナーとの戦略的協業の強化など、DX戦略・体制を整備して参りました。

今後、企業ひいては社会インフラとしてデジタル技術は更に重要になります。しかしながら、デジタル技術をど

のように活用し、自社ビジネスへ実装するのか、という点が多く企業の課題となっています。

こうした中、KELはDX認定事業者として新たなサービスを創出し、真のビジネス目的・課題をデジタル技術によって実現・解決する戦略的ITパートナーとして、お客さまのDX推進を支援して参ります。



## サステナビリティの考え方

兼松グループは創業者兼松房治郎の創業主意を基本理念としており、国際社会や経済への発展に寄与していくことを使命とし、国内のみならず広くグローバルにビジネスを展開しています。

現代の国際社会においては、気候変動や深刻化する社会・環境問題など、私たちを取り巻く課題はますます多様化・複雑化しています。こうした課題を認識し、主体的にかつ使命感を持って企業活動を行っていくことが、国際社会の課題解決に資するとともに、兼松グループの成長にも繋がると考えています。

お客さまやパートナーとの共生・発展を念頭に、これまでの長い歴史の中で培ってきた知見やノウハウを活かし、付加価値のあるモノやサービスを提供する企業活動を通じて、地球環境や社会・経済と、兼松グループの持続的な発展を目指していきます。

### マテリアリティ相関図

 ビジネス活動  社会貢献活動など



-  高付加価値健康食品で人々の健康を支える事業
-  畜産農家でのICT導入(スマートファーム)に向けた取組み
-  サイバー攻撃対策としてのセキュリティ事業
-  養鶏業界向けクラウド型農場経営管理システムの展開



-  サステナブルコーヒー生産農園との取組み
-  携帯電話ショップでの地域密着型サービスの展開
-  兼松貿易研究基金 ▶p29
-  ボランティア活動 ▶p29
-  障がい者スポーツ「アンパティサッカー」支援活動 ▶p29

-  e-ネットキャラバン活動 ▶p27
-  コーポレート・ガバナンス体制の充実 ▶p35
-  内部統制システムおよびリスク管理体制 ▶p38

### 持続可能なサプライチェーンの構築



### 脱炭素社会に向けた取組み



温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標に、クリーン燃料・再生可能エネルギー事業を推進し、気候変動の緩和になお一層取り組みます。

### 多様な働き方を実現する環境づくり



### ガバナンスの強化&コンプライアンスの徹底



## 重要課題(マテリアリティ)の見直し・特定について

2018年の中期ビジョン「future 135」スタートを機に、SDGsなど国際社会の動向やステークホルダーからの期待、兼松の基本理念、経営にとっての重要性を踏まえ、兼松グループが企業活動を通じて注力する5つのマテリアリティを設定しました。その後、サステナビリティやESG経営の重要性についての世界的な高まりを受け、サステナビリティ推進委員会を営業部門の経営層を中心とした構成に変更し、現在行っている事業や今後の方向性についての議論・検討を行い、2021年、あらためて5つのマテリアリティを特定しました。

### マテリアリティ

- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 脱炭素社会に向けた取組み
- 地域社会との共生
- 多様な働き方を実現する環境づくり
- ガバナンスの強化 & コンプライアンスの徹底



環境・人権に配慮し、多様化する社会に働きかけ、安定的で持続可能な調達・供給・物流・サービスをパートナーやお客さまと共に実現します。

### 地域社会との共生



グローバルな事業活動を通じて、各国・各地域の暮らしを支え、社会基盤の充実を図り、地域社会の持続的な成長・発展に寄与します。

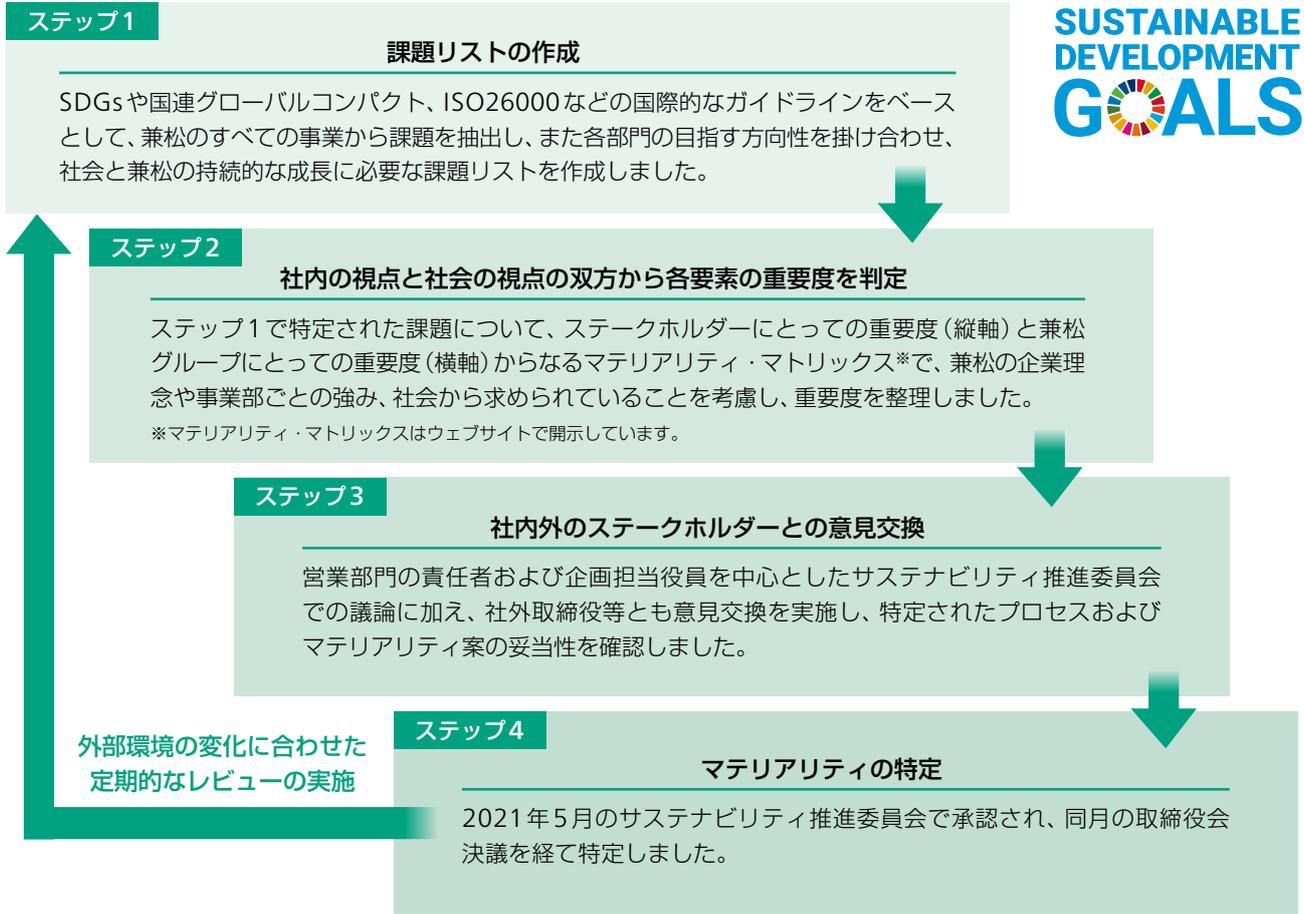
それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者を育成します。

事故・不正を未然に防止する体制・監督機能を堅持し、ステークホルダーへの透明性の高い情報開示を通じて、持続的な成長を図ります。



- EV行動範囲拡大実証事業
- 航空機循環部品事業／パーツアウト事業 ▶p27
- インドネシアにおける森林保全の取組み(REDD+) ▶p26
- 太陽光発電パネルおよび変換機器の供給事業
- 再生可能エネルギーによる発電プラント建設事業 ▶p27
- 低炭素技術を活かした高効率産業機械の供給事業
- 温暖化対策としての遮熱塗料の供給事業
- 温暖化対策としてのバイオマス燃料の販売事業
- 地球温暖化抑制に貢献する木材保存処理技術
- 木材を利用した環境に優しい地盤改良工法 ▶p26
- LPガスへの燃料転換事業
- 発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」の取扱い
- 水産物のトレーサビリティ確保への取組み
- サウジアラビアとの二国間クレジット制度でCO<sub>2</sub>クレジット獲得
- 貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」運営会社の設立 ▶p28
- 働き方改革の推進 ▶p33
- 様々な人材育成の取組み ▶p30
- 障がい者自立支援の活動

## マテリアリティ特定プロセス



## サステナビリティ推進体制

兼松では、サステナビリティ経営を推進していく体制として、サステナビリティに関する基本的な方針、戦略、調査、業務の推進等についてサステナビリティ推進室が企画・立案し、サステナビリティ推進委員会にて討議・決定しています。

サステナビリティ推進委員会は、営業部門の責任者および企画担当役員を中心に構成され、サステナビリティ推進室および広報・IR室が事務局となり、月に1回程度開催しています。当社が社会から期待される役割や課題を把握し、これを営業部門の意見とすり合わせるとともに、今後の事業活動の方向性に反映することでサステナビリティ経営の推進に活かしています。

取締役会	
サステナビリティ推進委員会	
委員長	執行役員（企画担当）
委員	執行役員（営業部門長または副部門長） 電子・デバイス部門 食品部門 畜産部門 食糧部門 鉄鋼・素材・プラント部門 車両・航空部門
専門委員	営業部門統括室長 電子統括室 食料統括室 鉄鋼・素材・プラント統括室 車両・航空統括室 財務部長（広報・IR）
事務局（サステナビリティ推進室、広報・IR室）	

（2021年6月23日現在）

詳しくはウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/materiality/>

## サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ



取締役上席執行役員  
髙野 哲郎

「24時間戦えますか？」私が入社した1990年代初めのテレビCMで流れていたキャッチフレーズです。文字どおり、寝る間も惜しんで働き、はるか世界を駆けまわる。それがビジネスパーソンとしての憧れでした。石油資源開発が花形事業であり、地球環境を破壊しながら、自らの体をも擦り減らしながら、それらが持続することを疑うことなく生きていた時代でした。

それから約四半世紀、世界は大きく変わりました。働き方改革やリモートワークが社会に定着し、SDGsで掲げられる持続的社會を目指す機運が世界中で盛り上がっています。特に地球温暖化を回避するための脱炭素社會の実現は、国内では菅総理による「2050年カーボンニュートラル宣言」で、世界的には米バイデン政権のパリ協定復帰により、加速度的な動きを見せました。

兼松グループは20年前の大きな財務リストラですべての資源権益を売却しました。火力発電や石炭事業等、環境負荷の高い事業には取り組んでこなかった経緯もあり、当社グループの事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量は極めて低い水準となっています。一方で、森林減少を防ぎ温室効果ガス削減へ貢献するREDD+事業を進めており、近い将来にカーボンニュートラルを実現できる予定です。中期ビジョン後半3ヵ年における重点施策にも「環境」を追加し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同も表明しました。

創業者の兼松房治郎の言葉に「儲けは商売のカス」というものがあります。商売においては、自らが儲けることよりも公共の利益を優先する、という明治の実業家の矜持ですが、企業の社会的責任に繋がる理念でもあり、今まさに我々が考えるべきことです。サステナビリティやESG経営の重要性が世界的に高まる中、SDGsの達成に向け、環境、社会、安全をテーマとする事業分野での投資を推進し、社会と当社グループの持続可能な成長を目指していきます。

## マテリアリティの取組み事例

### 地盤補強材「環境パイル」が「エコマークアワード2020 優秀賞」を受賞

兼松サステック株式会社の間伐材を使用した地盤補強材「環境パイル」が「エコマークアワード2020 優秀賞」を受賞しました。「環境パイル」とは、高品質な防腐・防蟻処理による高耐久性を確保した木材を使用した地盤補強材で、国産材の間伐材を使用しています。エコマークアワードは消費者の環境を意識した商品選択、企業の環境改善努力による持続可能な社会の形成に向けて積極的に活動している企業・団体を表彰するもので、間伐材を用いるという発想と、それを可能にした技術開発が今回高く評価されました。

環境パイルで家を支える地盤改良工法が「環境パイル工

法」であり、施工後は地盤の中で見えなくなりますが、すべての部材にエコマークを表示し、現在全国で3万棟を超える施工実績があります。一般的なセメントや鋼材を用いた地盤改良と比較すると、製造過程で発生するCO<sub>2</sub>の抑制効果も大きく、また木材の生育過程でもCO<sub>2</sub>を吸収しており、CO<sub>2</sub>の低減に貢献しています。環境に優しく、また健全な森林管理にも資する環境パイルを通じて、持続可能な社会の実現に寄与して参ります。



### 森林保全の取組みが「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞

途上国の持続可能な森林経営を推進するための国際的な取組み (REDD+\*)として、兼松がインドネシア・ゴロンタロ州で2011年から行っている森林保全プロジェクトが、環境省の「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」(普及・促進部門 緩和・適応分野)を受賞しました。

インドネシアのゴーベル・グループと共に地元ゴロンタロ州の農家によるカカオ栽培の普及を支援し、貧困農家の生計改善を実現しつつ、森林伐採の要因であるトウモロコシ栽培の焼き畑を抑制しています。日本企業である当社が本事業を通じて、インドネシアに豊富にある熱帯雨林を保全すること

は、日本のパリ協定への貢献として温室効果ガス (GHG) の排出削減を実現する活動でもあります。地元政府と協力して農家を支援することで、森林伐採抑制による森林保全だけでなく、農家の生計改善とGHGの削減貢献にも繋がり、相互利益を生み出しています。

\* Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation in developing countries

令和2年度  
気候変動アクション  
環境大臣表彰



## ベトナムにて太陽光発電システムを導入

日本はGHG排出削減・吸収の取組みとして、途上国への省エネ・再エネ技術などの普及を促進する二国間クレジット制度(JCM: Joint Crediting Mechanism)を構築・実施しています。

この制度を利用して、株式会社兼松ケージーケーではベトナムのSao Mai社と共に、南部アンザン省に同国最大規模の太陽光発電システムを導入しました。2020年12月より売電を開始しており、CO<sub>2</sub>排出削減量は、52,778t-CO<sub>2</sub>/年を見込んでいます。2030年までにベトナム国内電力供給量の23%を自然エネルギーで賄うという同国政府の目標に貢献するとともに、GHGの削減に寄与して参ります。



## 「e-ネットキャラバン活動」への講師派遣

兼松コミュニケーションズ株式会社ではインターネットの安全・安心な利用のために、小中学生・高校生向けおよび保護者・教職員等に向けた啓発ガイダンスである「e-ネットキャラバン」へ講師認定を受けた社員を派遣しています。

この活動は総務省と文部科学省、通信事業者が連携して実施しているもので、近年のスマートフォン等の急速な普及に伴い、子どもたちをインターネットのトラブルから守ること

を目的としています。2020年度は122校、18,908名の方に参加いただきました。従来の集合形式だけでなく、現在ではリモート講座やビデオオンデマンド形式による受講も可能となっています。

兼松グループではこの活動を通じて、インターネットの安全・安心な利用、ネットリテラシーの向上を推進して参ります。



## 航空機循環部品事業／パーツアウト事業

アイルランドのグループ会社KG Aircraft Rotables社では退役が近い中古航空機を購入し解体、その各部品を在庫管理し販売する事業を行っています。一般に、航空機の維持・整備のためには部品の交換が必要であり、部品の再利用はコストの削減のみならず、環境負荷の軽減にも貢献します。

新型コロナウイルスの影響により世界の民間航空需要は大幅に減退しましたが、ワクチン接種の広がりに伴い、今後回復のフェーズが期待されています。マレーシア・クアラルンプールの在庫部品出荷拠点に続き、新たに米国所在のサプライヤーと連携し部品出荷拠点を開設しました。

民間航空機用部品事業を通じて、限りある資源の有効活用と空の安全に貢献して参ります。



## 抗菌・抗ウイルスフィルム材の取扱い開始

兼松では、抗菌・抗ウイルスフィルム材「リケガード」を鉄道会社や不動産会社へ導入しています。「リケガード」は、リケンテクノス株式会社がウイルスや細菌などの病原体に対する感染対策のために開発した製品で、「SIAAマーク※」を取得しています。フィルム表面上の細菌の増殖が従来品と比べ100分の1以下に抑制される抗菌機能と、フィルム表面の特定ウイルスを99.99%減少させる抗ウイルス機能を併せ持つことから、駅の発券機や精算機、オフィスビルのドアノブ

やエレベーターのボタンに採用されています。

今後は生活必需品となったスマートフォンやタブレットのタッチパネル向けにグローバルな展開を図り、健康的で安全な生活環境の提供に努めて参ります。

※SIAAマーク：SIAA（抗菌製品技術協議会）が制定した抗菌のシンボルマークで、抗菌性、安全性、適切な表示の基準をすべて満たした製品に表示されるもの。



## 貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」運営会社の設立

兼松は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データや三菱商事株式会社など6社と共に、貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営する株式会社トレードワルツを設立しました。

あらゆるモノの流れに付随する貿易業務は、オフィスや行政機関で紙書類の処理プロセスが存在し、デジタル化の遅れによる非効率性が長年の課題となってきました。さらにコロナ禍において輸出入がストップするリスクも露呈しました。

「TradeWaltz」はブロックチェーン（分散型台帳）技術を活用したオープンでグローバルな貿易エコシステムで、貿易に関わるプレーヤーの間で一気通貫の情報共有が可能となります。

日本のサプライチェーン強靱化のみならず、同じ課題を抱えるアジア各国とも連携を進め、貿易文書の電子化だけにとどまらない新しい価値を提供します。



## 環境への取組み

兼松は「環境に関する経営基本方針」を定め、地球環境の健全な維持に十分配慮した、持続可能な企業活動の発展に取り組んでいます。健全な地球環境はすべての基盤であり、その上に持続可能な経済社会活動が存在しているという考えのもと、中期ビジョン後半3カ年における重点施策にSDGs達成に向けた環境に関する取組みの推進を追加し、またマテリアリティの見直しを実施して、新たに「脱炭素社会に向けた取組み」を特定しました。

環境への取組みの骨格として、国際規格であるISO14001に基づいた環境マネジメントシステムを構築し、運用を行っています。当社の環境マネジメントシステムは東京本社のほか、大阪支社、名古屋支店など国内支店に適用され、またグループ会社11社においてもISO14001を取得しています。電力消費、紙消費の削減および廃棄物の分別・抑制を徹底し、CO<sub>2</sub>の削減や循環型社会の構築に努めています。

兼松グループでは、環境と経済の好循環の達成に向けた取組みを進め、持続可能な社会への新たな展開を図ります。

当社は、「兼松行動基準」に基づき、以下の「環境方針」を定めています。

01 環境に関する経営基本方針	地球環境の健全な維持に十分配慮した企業活動を行い、持続可能な発展を目指す。
02 環境関連法規の順守	当社活動にあたり、国内外の環境関連法規制および国際ルールや慣行等を順守する。
03 システムの継続的改善	環境配慮活動をより効果的にするため、環境マネジメントシステムを継続的に改善する。
04 低炭素社会・循環型社会構築への配慮	省エネルギーを推進して温室効果ガスの削減を目指し、気候変動の緩和および気候変動への適応に努める。省資源、廃棄物の発生抑制、再利用、リサイクルなどに積極的に取り組み、持続可能な資源の利用および資源枯渇への対応に努める。
05 事業活動にあたっての環境配慮	環境保全ならびに環境汚染の予防に努め生物多様性および自然生態系の保護に配慮した事業活動を推進する。
06 グループの環境管理体制の確立	ISO14001環境マネジメントシステム等を活用し、グループ会社を含めて環境管理体制を確立し、環境問題への的確な対応と継続的改善に努める。
07 環境方針の周知と開示	当社環境方針を役員、従業員、およびグループ会社にも周知し、また当社ウェブサイト等を通して広く一般の人々にも公開する。

詳しくは、環境レポート(ウェブサイト)とマテリアリティ取組み事例(p26-28)をご覧ください。

<https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/environment/report.html>

## 社会貢献活動

兼松では社員一人ひとりがよき市民として社会的責任の重要性を自覚し、事業活動と社会貢献活動を通じて社会課題の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。また、ボランティア活動では視野を広げ、新たな価値観や気づきを得ることで豊かな社会づくりに貢献していきます。

### 兼松貿易研究基金

貿易および国際経済に関する研究の奨励・助成を行うことにより、経済の発展に寄与することを目的として、1940年に設立し、兼松と神戸大学経済経営研究所とで運営しています。

1993年には神戸大学経済研究所、兼松貿易研究基金、および兼松の協力により、「兼松大学院生研究奨励賞」(兼松賞)を創設。毎年懸賞論文を募集し、経済学、経営学および会計学の分野に

おける全国の大学院生の研究奨励および研究発表の機会を提供しています。2018年度懸賞論文より、経済学部門と経営学部門を部門別に審査を行っており、これからも兼松賞を通して経済学・経営学・会計学の分野における研究を支援して参ります。

<https://www.trf.kanematsu.co.jp/>

### 豪州Lucy Osburn-Nightingale Foundationへの支援

兼松豪州会社ではLucy Osburn-Nightingale Foundation (ルーシー・オスバンナイチンゲール財団)を支援しています。この財団は、1933年に兼松豪州会社が創業40周年を記念してシドニー病院へ寄贈した「兼松記念病理学研究所」の流れを汲む組織で、財団が運営する博物館では研究所のカルテ、書類、写真、記念品類を保管しているほか、当時収拾された2,000点以上の人体標本を維持・管理しています。標本群としては豪州最大規模で研究機関への貸し出しも頻繁に行われており、豪州のみならず、日本をはじめとする海外からも看護学生の見

学ツアーを受け入れていました。豪州の医療に大きく貢献した当時の貴重な資料を後世に残すべく支援を継続して参ります。



### 障がい者スポーツ「アンブティサッカー」支援活動

兼松は、広くサッカーを通じて障がいの有無を超え充実した共生社会の実現を目指す特定非営利活動法人日本アンブティサッカー協会と共に、障がい者スポーツ「アンブティサッカー」を応援しています。

東京本社内会議室を協会運営事務所として、また都賀グラウンドを公式試合などに提供しています。コロナ禍で練習や

試合が大幅に制限された1年ではありましたが、開会式やエキシビジョンマッチを行わないなど万全な感染症対策を講じたうえで、東日本リーグ戦やフレンドリーマッチが開催されました。これらの支援を通じて、アンブティサッカーの魅力と感動を多くの人々に伝えていきます。

### ボランティア活動

従業員のボランティア活動への参加推進のため、ボランティア休暇制度を設けています。また会社募集の活動に限らず、自然・環境、災害地域復旧支援、地域貢献および社会福祉に関する個人の自主的なボランティア活動への参加の際にも交通費や宿泊費などの費用を会社が負担する制度を整えています。

#### 東日本大震災被災地ボランティア活動

兼松グループでは、2011年から東日本大震災の被災地である岩手県陸前高田市で復興支援ボランティア活動を実施しています。2020年は感染症拡大防止のため、現地でのボランティア活動は見合わせましたが、これまでに20回延べ337名の兼松グループの社員が参加しました。被災地は災害廃棄物の処理等の段階から復興へのステージに移り、従来のボランティア作業は少なくなってきたため、2018年からは兼松

が「復活の道しるべ 陸前高田復興応援ありがとうマラソン」の協賛企業の1社となり、全国から集まったランナー、ボランティア、市民の皆さんと復興を願う気持ちを共有しています。

陸前高田市は2019年度に政府から「SDGs未来都市」に選定されるなど、「ノーマライゼーションという言葉のいらぬまちづくり」を推進

し、SDGsの達成に積極的に取り組んでおり、当社は新しい街づくりを目指す陸前高田市を支援しています。



## 人材への取組み

兼松にとって人材は大切な財産であり、人材を守り育成していくことは、兼松の成長にはとても重要なことであると考えています。社員が働きやすく、働きがいのある会社としていくために、育児支援、介護支援など働き方改革に繋がる制度を整えています。また、兼松の成長に不可欠な人材育成にも注力しています。

### 人事総務担当役員メッセージ



上席執行役員  
人事総務担当  
田中 一生

兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。創業者兼松房治郎の創業主意を受け継ぎ制定された企業理念の一節に、「会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する」とあります。兼松は、130年以上前の創業当時から人材育成や働きやすい環境づくりに力を入れ、豊かな人材と共に成長と発展を遂げてきました。

中期ビジョン「future 135」では、「持続的成長を実現するための経営インフラ確立」を重点施策として掲げており、グローバル戦略に対応する体制づくり、経営人材の育成、業務効率と従業員満足度(ES)の向上を目指しております。

経営人材の育成については、研修制度を体系化した「兼松ユニバーシティ」の対象を全従業員に拡大しました。「人格に優れ、リーダーシップを発揮できる人材」「新規事業の創造および経営を担うことができるリーダーシップ能力の高い人材」を育成します。

多様な人材がより能力を発揮できるよう環境整備を着実に進めており、2020年12月に「プラチナくるみん」認定を、2021年3月に「健康経営優良法人2021」認定を受けました。2019年から始まったダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の活動では、各部署から立候補制で募った部門の垣根を越えたメンバーによるプロジェクトチームを組成し、全社展開を図っております。多様な考え方や価値観の認識・受容が進むことで誰もがより働きやすく、より能力を発揮できる環境の整備を進めます。これからも様々な観点から働き方改革を継続的に推進し、社員のエンゲージメントを高め、マテリアリティのひとつである多様な働き方を実現できる環境づくりを推進していきます。

どのような時代にあっても公平さや誠実さなど基本的な資質を兼ね備えた個性豊かなビジネスパーソンの育成を実現し、一人ひとりが誇りを持ってお取引先との強固な信頼関係を築き上げ続けていけるよう、更なる制度の充実を図りながら、兼松グループの発展を支えて参ります。

## 兼松ユニバーシティ

新たなビジネスを創造する経営者の育成を目的として、従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」を、2019年7月から開講しました。

受講対象となるのは兼松およびグループ会社に所属する全従業員で、入社10年目以下の社員は必須受講者として、クレジット(単位)取得・認証を行います。カリキュラムは、教養、対人知識・スキル、対業務知識・スキルの3カテゴリーで、内容によってe-learningと集合研修に振り分けた豊富な講座を受講できる仕組みになっています。ビジネスマナーや語学など基礎的なことから、事業投資や法務、アンガーマネジメントなど専門的な知識も身に付けられます。次世代のマネジメント層となる人材を育成して参ります。

### Voice 兼松ユニバーシティ受講者の声

兼松ユニバーシティでは、年次に合わせたカリキュラムが準備されており、思考法・戦略・マーケティングなどに関して、最適レベルの講義を受講することができます。e-learningであるため自分の都合に合わせて受講でき、海外駐在中でも時差を気にせず取り組みました。また、プロの講師から直接指導を受ける集団研修も用意されており、非常に学びの多い研修でした。

必須カリキュラムに加えて、グロービスのプログラム

では自分自身が学びたい講義を受講することもできます。現在、車両・航空部門にて次世代モビリティ事業の新規創造や投資案件に努めておりますが、そのために必要なテクノベートや投資の知識取得を目的として、多種多様な講義の中から適切なものを自ら進んで受講しております。習得した知識やノウハウは新規事業のアイデア想像に繋がっており、学んだことを最大限に活かして新規事業を推進して参りたいと考えております。



車両・航空統括室  
次世代モビリティ事業開発課  
佐藤 駿也

## 経営者育成研修

経営者としての視点でビジネスや組織を運営する能力を身に付けるため、2017年度より導入した研修です。①戦略策定力・人材マネジメント力養成、②経営者基礎知識取得を目的としています。初年度は部長層を対象として実施、2018年度以降は受講対象を課長層以下に順次拡大し、将来的には入社10年目程度までを受講対象とする予定です。

### Voice 経営者育成研修受講者の声

経営者育成研修では戦略策定力と人材マネジメント力の養成、経営者基礎知識習得を目的として、半年間にわたり外部講師によるトレーニングを実施。並行してe-learningではファイナンス、アカウントティング、データ活用、リーダーシップ論などを学びます。戦略策定、人材マネジメント研修ではリーダーとしての取組み姿勢の傾向や周囲からのアドバイスが記載された360度評価結果を踏まえ、他社の事例も用いて経営者としてどう判

断を下すか、またその判断理由などを講師やメンバーと議論します。

研修メンバーからは各々のバックグラウンドの違い、専門性を基に得られる多角的な視点、思考力に刺激を受けることができます。引き続きメンバーと共に経営の知識や経験を積上げ、兼松グループの経営、事業創造のスピードアップ推進に貢献して参ります。



IT企画部 第二課 課長  
寺内 容子

## ビジネスプラン策定研修

兼松グループは、強みとしている事業領域の深化や事業創造に向けた新規投資などへのチャレンジを通じて、企業価値の向上を目指しています。新たなビジネスを生み出し、具体化していく。そのような新規事業計画の策定に必要なスキルの習得を目的として、ビジネスプラン策定研修を行っています。

### Voice ビジネスプラン策定研修受講者の声

研修の前半では、テキストを基に事前予習課題に取り組み、その後講師の講義・演習を受けながらビジネスの策定に必要な基本スキルを体系的に学んでいきます。講師の方々との質疑を繰り返しながら、本を読んだだけでは理解しきれない・身に付いていない内容に気付き、学ぶことができました。

続いて後半では、グループに分かれ、与えられたテーマの中で新規事業案を見つけ事業提案を練り上げていきます。前半で学んだ分析手法等をチームで実際に用い

ながら議論したり講師の方に適宜アドバイスをいただくことで、実際のビジネス事案で理論を有効活用していくためのノウハウを体感することができました。

理論の詰め込みではなく体感させる要素が詰まっている研修で、確実に力が付いた実感を得られました。事業創造を方針として掲げる当社の一員として、今まで以上に事業創造に精力的に取り組み、講師の言葉にあった「人生の爪あと」を残したいと思います。



企画部 経営企画室  
橋岡 靖

## ダイバーシティ&インクルージョン

当社ではD&I推進チームを組成し、多様な考え方や価値観を認識・受容することで、誰もがより働きやすく、より能力を発揮できる環境の整備を進めています。当事者意識の醸成を目的とした活動としては、全社向けe-learningの導入、多様なフィールドで活躍する講師を迎えるダイバーシティ講演、男性育児休業の広報活動、全社横断プロジェクトチームによる推進活動等を実施しています。

### D&I推進チームの目標

当社が掲げる「事業創造集団」として経営目標を達成するためには、世界に散らばる“違い”を積極的に取り込む必要があります。これからの100年も存続し社会に貢献していくグローバル企業として強く大きくなり、誰もが公正・公平な処遇を得て多様な才能を輝かせ続けることができる柔軟な組織を目指し活動して参ります。

## 女性・外国籍社員の更なる活躍推進

### 一般事業主行動計画(女性活躍推進)(概要)

計画期間	2019年4月1日～2024年3月31日
当社の課題	毎年一定数の女性社員を採用しているが、新卒採用における女性社員の割合、基幹業務に従事する女性の割合、および管理職に占める女性の割合が低い。
目標	1.基幹業務に従事する、課長補佐担当以上の女性社員の人員増加(2018年度末27名⇒35名) 2.新卒女性社員採用の割合増加(2018年度34%⇒42%)
取組み	新卒女性社員の採用比率増と、女性社員が長く働きやすい体制づくり

### 女性社員数推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
広域*女性数(年度末)	56名	54名	52名	54名	64名
課長補佐以上(年度末)	22名	22名	27名	28名	31名
新卒女性社員採用割合	31.0%	34.4%	34.0%	39.0%	51.0%

\*勤務地は業務ニーズによって決まり、将来にわたって特定されない。将来的に会社の基幹業務を担当する者

### 一般事業主行動計画(次世代育成)

厚生労働省(東京労働局)より、2020年12月にプラチナくるみん認定を受けました。これは、次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、その目標を達成してくるみん認定を受けた企業のうち、仕事と育児の両立支援等において、より高い水準の取組みを行った企業が受けることができる特例認定です。くるみん認定については、2010年



12月以降3回目の認定となります。

2020年4月の第5回目の「一般事業主行動計画」では、主に社員がライフイベントの起伏の如何を問わず、自律的に業務に取り組み、継続的に活躍できる職場環境を整備することを目標とし、能力を十分に発揮できるよう取り組んでいます。

### 活躍のための制度支援

- 勤務地限定社員が課長あるいは課長補佐の職務を担うことのできる制度
- 配偶者転勤に伴う退職者の再雇用制度
- ワークライフバランスを考慮した取組み
  - 妊娠中の軽勤務
  - 育児のための短時間勤務(小学校3年生修了時まで)
  - 子の小学校卒業までの個人別時差出勤
  - フルフレックスタイム制度
  - 育児のための時間単位有休制度
- ダイバーシティ採用
 

多様なバックグラウンドを持つ学生を世界中から採用するため、ダイバーシティ採用としてグローバルな経験を持つ学生を対象とした選考活動を実施しています。

### ダイバーシティ採用比率(新卒広域職)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
外国籍留学生	2%	0%	3%	0%	3%	26%
海外大卒業生	0%	0%	0%	3%	6%	16%

## Voice 海外で活躍する女性の声

私は2010年に兼松豪州会社に入社しました。財務部マネージャーとして、財務・会計を統括しています。加えて、兼松ニュージーランド会社とも密接に連携し、税務、財務、社外報告のサポートをしています。

兼松豪州会社は、兼松商店のシドニー支店として開設して以来130年以上の歴史を持つ豪州で最も古い日系企業です。また、食肉、水産物、蜂蜜、穀物、豆類、飼料、ステンレス鋼や石灰石など幅広い製品を取り扱っています。近年は兼松の他の海外拠点との連携によって、日

本以外のアジア、中東、南米との取引を拡大しています。国境を越えた協力体制とグローバルな人材の活用によって、海外拠点が兼松グループの発展にさらに貢献できると確信しています。

2020年、兼松のオンライン研修に参加できたことに感謝しています。研修で学んだ実践的なテクニックや、他の海外店から参加した仲間との関係は大きな財産となりました。今後も兼松に貢献できるよう、自己研鑽に努める所存です。



兼松豪州会社  
長面川 麻希

## 健康経営への取り組み

当社は、2021年3月4日、経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度の大規模法人部門において「健康経営優良法人2021」の認定を受けました。  
現在、当社では健康経営に関して主に以下のような取り組みを行っています。



### 「兼松健康経営宣言」の制定

#### 兼松健康経営宣言

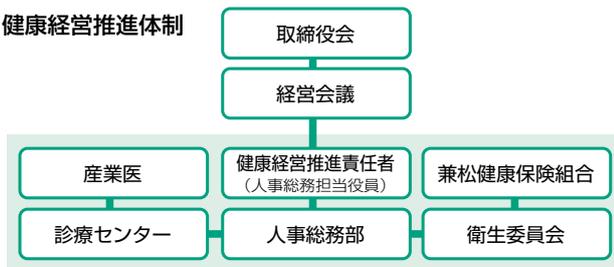
当社は、持続的成長を目指す上で、従業員の健康維持・増進を重要な経営課題と考え、健康経営を推進すべく、以下のことに取り組みます。

- 1. 健康管理** 従業員一人ひとりが自らの健康維持・増進に積極的に取り組むことを支援します。
- 2. 環境整備** 従業員が健康的に働き、組織の中で活躍できる職場づくりを推進します。
- 3. 継続的改善** 健康管理と環境整備のための施策について、検討・実行・効果検証・改善を継続的に行います。

### 「健康経営推進体制」の確立

当社は、人事総務担当役員を健康経営推進責任者とし、人事総務部・産業医・診療センター・衛生委員会・健康保険組合からなる組織体制で健康経営を推進します。

#### 健康経営推進体制



また、健康経営への取り組み内容を経営会議に報告する機会を設けています。

### 生活習慣病予防

定期健康診断の受診率や特定保健指導の実施率を向上させることなどによって、生活習慣病の予防や早期発見に努めます。

### メンタルヘルス不調予防

社内相談窓口の設置やストレスチェック受検率を向上させることなどによって、メンタルヘルス不調を未然に防ぐことを目指します。

## 働き方改革

従業員の健康のために長時間労働を抑制し、仕事と生活の調和がとれた社会の実現に積極的に取り組んでいます。家族と過ごす時間や趣味に使う時間、社会との関わりを持つ時間を大切にするように職場環境を充実させています。

### 育児支援

産前産後休暇や育児休業制度のほか、妊娠中の軽勤務、通院のための妊娠休暇、子の看護休暇、復職後の短時間勤務やフルフレックスタイム制度など、妊娠・育児をしながら働き続けられる環境を整えています。2019年度から、復職後の短時間勤務の利用可能期間を、子が満3歳となるまでから子が小学校3年生修了までに延長しています。また、満3歳までは短時間勤務を利用しても給与は減額されません。

出産した社員の多くが育児休業を取得しており、復職後も

原則として同じ部署に配属するなど、安心して働ける職場の提供に配慮しています。

#### 育児休業利用者実績(年度\*1 別人数)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
14名	18名	20名 <sup>※2</sup>	20名	28名 <sup>※3</sup>

※1 4月～翌年3月

※2 うち2名は男性取得者

※3 うち4名は男性取得者

### 介護支援

従来の介護休業制度に加え、介護のための特別有給休暇制度を整えています。

また仕事と介護の両立支援ハンドブックを作成し、介護への不安を抱える従業員に対して情報提供を行っています。そのほか、いつでも利用できる外部介護コンシェルジュサービス(介護相談窓口)を設置するだけでなく、社内でも育児・介護相談担当者を選任し、育児・介護に関する個別の相談を受

け付ける体制を整えています。

当社は厚生労働省「両立支援のひろば」にて、介護に関する制度を明記し、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組んでいる企業であることを示す「トモニ」マークを取得しています。



## フルフレックスタイム制度

2021年度よりコアタイムの無いフルフレックスタイム制度を導入しました。従来、コアタイム(必ず勤務してもらう時間帯)を設定していましたが、柔軟な働き方を推奨するため、コアタイ

ムを廃止いたしました。業務の繁忙に合わせて出勤時刻・退社時刻を利用者本人が原則自由に設定できることで、今まで以上に自身の業務に合わせた効率的な働き方が可能となりました。

### フルフレックスタイム制度の概要

- 午前5時～午後10時のフレキシブルタイムの中で原則利用者本人が自由に出勤時刻・退社時刻を設定できる制度です。1日の最低勤務時間は1時間としています。
- 本制度を利用する際は、原則、当日の出勤予定時刻・退社予定時刻

について前週末までの届出を必要としています。ただし、一度届け出た出勤予定時刻・退社予定時刻について出勤日当日の変更も可能とし、急用や体調変化など、個々の事情に配慮した制度としています。

## 在宅勤務制度

2020年2月から新型コロナウイルス感染拡大防止策として、在宅勤務をトライアル導入していましたが、2020年12月には正式に在宅勤務制度を導入しました。新たな時代の

働き方を見据えたうえで在宅勤務を制度化するとともに、リモートワークでも効率よく業務に取り組める環境設備を整えています。

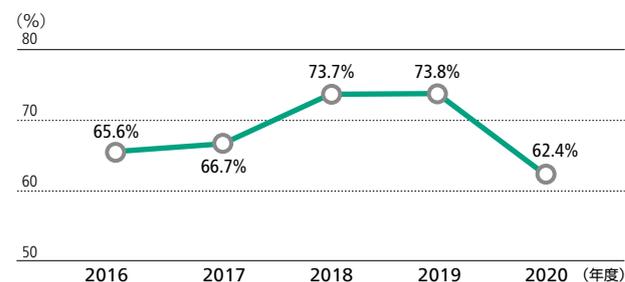
## 各種休暇制度

### ブロンズウィーク

2016年度より、年次有給休暇の計画的付与制度「ブロンズウィーク制度」を導入しました。これにより、従業員が有給休暇を取得しやすい環境をつくり、今まで以上に「働きやすく、働きがいのある職場環境」の実現を目指しています。2020年度からは取得候補日を限定せず、より取得しやすいブロンズウィーク・プラス制度へと変更しました。また、最低取得日数を5日以上と設定することで、改正労働基準法で義務付けられた年間5日以上の年次有給休暇取得義務を遵守することも目的としています。導入初年度から有給休暇取得率は年々上昇し、2019年度には、73.8%にまで向上しまし

た。より働きやすい職場環境を整え、さらに有給休暇取得率を向上させることを目指しています。

### 有給休暇取得率(全社員)



### ブロンズウィーク・プラス制度の概要

- 飛び石連休の中日、あるいは3連休の前後で年次有給休暇を取得したり、連休に限らず通常の週末の前後で2日間の年次有給休暇を取得したりすることで、個人ベースで4連休以上の大型連休とするものです。
- 1日、2日の休暇ではできないような“非日常”を体験しリフレッシュしてもらうこと、また、それによって新しい発想を得て業務に活かしてもらうことを目的としています。
- 年度初めに年間最低5回(各回につき1日)の年次有給休暇取得予定日を設定し休暇を取得します。
- 原則として、国内出向者や海外勤務者、退職者などを除く全従業員を対象とします。
- この制度を使って取得する連休を、ゴールデンウィークやシルバーウィークになぞらえ、「ブロンズウィーク・プラス」と銘打ち、年次有給休暇の取得を推進しています。

### マイウィークエンド制度

2019年度より、個人の趣味や家族の記念日のための有給休暇取得を促す「マイウィークエンド制度」を新設しました。大切な日に気兼ねなく休暇を取得し、プライベートの時間を

大切にしてもらうことを狙いとしています。特に有給休暇を取得しづらいと考えられる管理職については、少なくとも年間5日の利用を要請しており、仕事とともに私生活も大事にする働き方を支援します。

### マイウィークエンド制度の概要

- カレンダー上の週末だけでなく、結婚記念日や家族の誕生日など自分にとって大切な日を“マイウィークエンド”として休暇取得を促すことで、個人の趣味や家族の記念日等を大切にもらう制度です。
- 管理職についてはマイウィークエンド制度の利用だけで年最低5日以上の取得を要請しています。(非管理職については取得義務日数を設けていません。)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、創業者自らが筆を取って宣言した創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」のもと、「伝統的開拓者精神と積極的創意工夫」「会社の健全なる繁栄を通じて企業の社会的責任を果たすこと」「組織とルールに基づいた行動」を企業理念に掲げるとともに、兼松行動基準に則り、社会的に有用な商品・サービスを提供することを通じて、様々なステークホルダーに報いる企業活動を行い、持続可能な社会の実現に努めています。

このため、経営の透明性を高め、より公正性・効率性・健全性を追求すべく、コーポレート・ガバナンスの強化に努め、株主、顧客・取引先、従業員などのすべてのステークホルダーに評価され、企業価値を高めることを目的として、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

取締役会長を議長とし、取締役6名で構成されており、法令または定款に定める事項のほか、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。また、取締役6名のうち2名を社外取締役とすることにより、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、業務執行に対する監督機能の一層の強化を図る体制としています。原則1ヵ月に1回の定例取締役会と、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に適切に対応するため1年としています。

取締役会の主な議題と討議回数

	2021年3月期	2020年3月期
経営戦略／コーポレート・ガバナンス／サステナビリティ	25回	25回
ガバナンス(規程、組織)	21回	16回
決算	12回	12回
内部統制／リスクマネジメント／コンプライアンス	10回	10回
人事	9回	6回
個別案件	50回	62回
合計	127回	131回

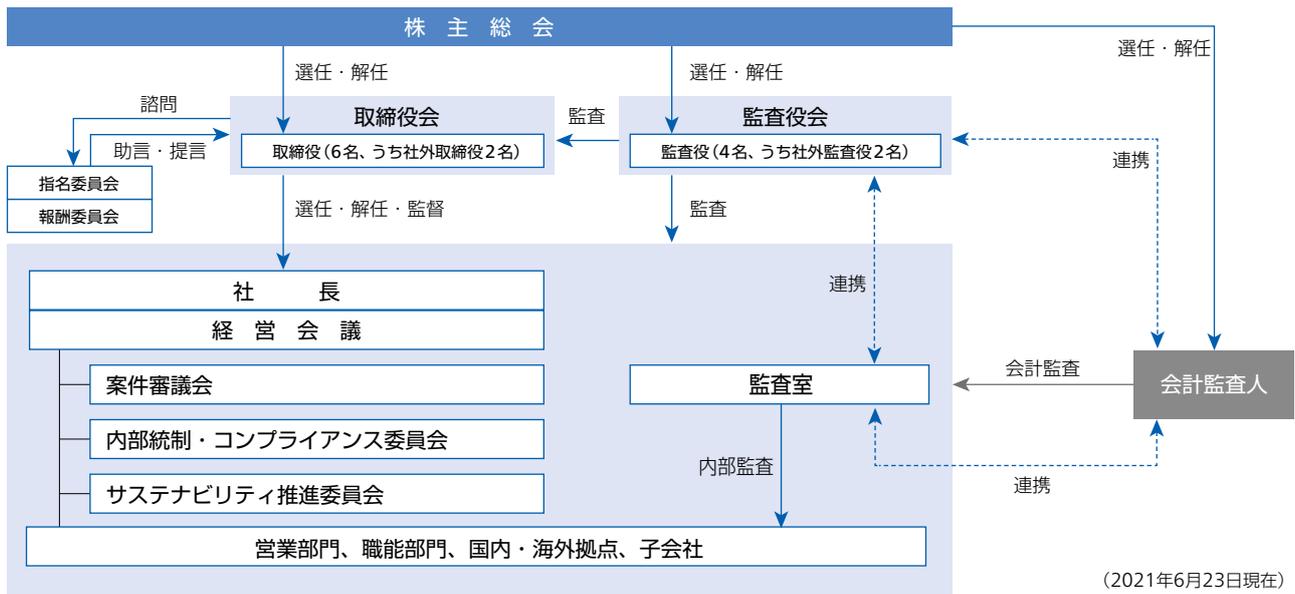
取締役会の実効性評価について

取締役会の実効性については、前期の実効性評価において確認・認識された課題に関する改善に向けて取り組み、当期の実効性評価において対応状況を確認するとともに、あらためて来期に向けた課題認識を行うプロセスを採ることで継続的

な改善に取り組んでいます。2020年3月期の取締役会の実効性評価結果における課題認識を踏まえ、取締役会および取締役会事務局が2021年3月期に取り組んだ内容は以下のとおりです。今後も、課題解決に向けて継続的に取り組んで参ります。

2020年3月期 実効性評価結果における課題認識	2021年3月期 取り組み事例(2020年4月～2021年3月)
中長期的な経営戦略	当社が抱える事業リスク、および中長期的なグループ戦略について、取締役会メンバーによる自由討議を重ねました。
SDGsに関する取り組み	SDGsは中長期の持続的成長に重要な要素であるとの認識のもと、サステナビリティ推進委員会を営業部門の経営層を中心とした構成に変更し、現在行っている事業や今後の方向性についての議論・検討を行いました。
取締役会運営の見直し	取締役会と執行役員で構成する経営会議の開催日を分けることで、取締役会で討議する時間を十分に確保するとともに、個別案件についても経営会議とは異なる次元によるリスク対応について討議することとしました。
投資家からの意見の共有	株主・投資家の意見・状況について取締役会メンバーでの情報共有を行い、自由討議を重ねました。

## コーポレート・ガバナンス体制図



### 諮問機関

取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、取締役会の下に任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。

- 指名委員会：会長(委員長)と社外取締役2名で構成され、取締役の選任および解任に関する株主総会議案、またそれを決議するために必要な基本方針、規則および手続き等について審議し、取締役会に対して答申を行います。
- 報酬委員会：社長(委員長)と社外取締役2名で構成され、取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、報酬等の内容、またそれを決議するために必要な基本方針、規則および手続き等について審議し、取締役会に対して答申を行います。

### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求するため、監査役会設置会社を採用しています。

監査役4名のうち2名を社外監査役としており、その知見・経験に基づいた客観的視点に立った提言・助言を通じ、外部からの経営監視・監督機能を十分に果たしています。

また、取締役のうち複数名を独立性の高い社外取締役とすることにより、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性の強化・向上を図ることとしています。

今後、一層のコーポレート・ガバナンス強化のため、法制度や当社の実状および会社規模を踏まえた望ましい体制を検討して参ります。

### 経営会議

経営の意思決定の迅速化および監督機能と業務執行機能を分離することによる職務責任の明確化を図るとともに、業務執行の機動性を高めるため、執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決定のもと、取締役会の委任に基づき、担当職務を執行します。

経営会議は、社長執行役員を議長とし、意思決定の迅速化と機動的経営の実現のため、取締役会長および社長を含む特定の執行役員で構成され、原則として毎月2回以上開催しています。取締役会決定の基本方針に基づき全社の全般的業務の執行に関する基本方針を定め、業務遂行の指揮、指導にあたっています。

### 案件審議会

経営会議等に付議される重要案件を事前に審議するため、審査担当役員、主計・財務担当役員および企画担当役員で構成される案件審議会を原則として月に2回開催しています。

## 監査役会

当社は、監査役会設置会社となっており、監査役・監査役会が独立の機関として、取締役の職務の執行を監査する体制としています。社外監査役2名を含む4名の監査役は、取締役および従業員から適宜業務執行についての報告を受けるとともに、取締役会および経営会議に出席しています。また、常勤監査役は、案件審議会、内部統制・コンプライアンス委員会、その他重要会議または委員会に出席し、取締役の職務執行を監査する体制としています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由など

	氏名	選任理由	2021年3月期における取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	田原 祐子	企業経営における豊富な経験と人材・組織コンサルティング経験で培われた高い見識を有していることから、経営の助言や業務執行に対する適切な監督を担っていただくため。	取締役会 17回中 17回
	田中 一弘	経営学を専門とする大学教授としての企業経営に関する幅広い知識と高い見識を有していることから、経営の助言や業務執行に対する適切な監督を担っていただくため。	14回中 14回 <sup>※1</sup>
社外監査役	倉橋 雄作	弁護士としての専門的な知識と経験に基づき、当社の監査を行っていただくため。	取締役会 17回中 17回 監査役会 14回中 14回
	稲葉 喜子	公認会計士・税理士としての会計・税務に関する専門的な知識および経験を当社の監査に生かしていただくため。	— <sup>※2</sup>

※1 2020年6月24日開催の第126回定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外役員と異なります。

※2 2021年6月23日開催の第127回定期株主総会において選任されたため、2021年3月期における出席はありません。

### 社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役には、取締役会議案の事前説明を含む情報提供、報告および連絡などを行っています。社外監査役には、情報収集や監査業務を円滑かつ効率的に行うために、監査役の出席する会議、委員会の資料や申請書は事前に配布し、十分準備の整う体制を確保しています。

## 役員報酬等

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(人)
		金銭報酬等		非金銭報酬等 業績連動型株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬等		
取締役(社外取締役を除く)	214	164	33	16	4
社外取締役	19	19	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	49	49	—	—	2
社外監査役	26	26	—	—	3
計	309	259	33	16	12

(注1) 株主総会決議による取締役の報酬額は年額3億円以内(うち社外取締役の報酬額は年額30百万円以内)、監査役の報酬額は年額84百万円以内です。  
(2015年6月24日第121回定時株主総会決議)

(注2) 上記には2020年6月24日開催の第126回定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員2名を含んでおります。

(注3) 上記の非金銭報酬等の金額(16百万円)は、業績連動型株式報酬に係る費用として2021年3月期に計上した金額です。

### 業績連動型株式報酬について

業績連動型株式報酬については、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としたものです。当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が算定式に基づき算出した各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式(1ポイントは当社株式1株とする。ただし、当社株式について、株式分割、株式併合、株式無償割当て等、1ポイントあたりの交付株式数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合には、係る分割比率・併合比率等に応じた合理的な調整を行うものとする。)を、当該信託を通じて各取締役に対して交付する、という株式報酬制度です。

## 内部監査

内部監査については、監査室が、当社および当社子会社を対象とした内部監査を実施し、会計記録の適正性を期するとともに、業務の有効性および効率性の向上を支援するため、改善および統制活動を評価、監視しています。

## 内部統制システムおよびリスク管理体制

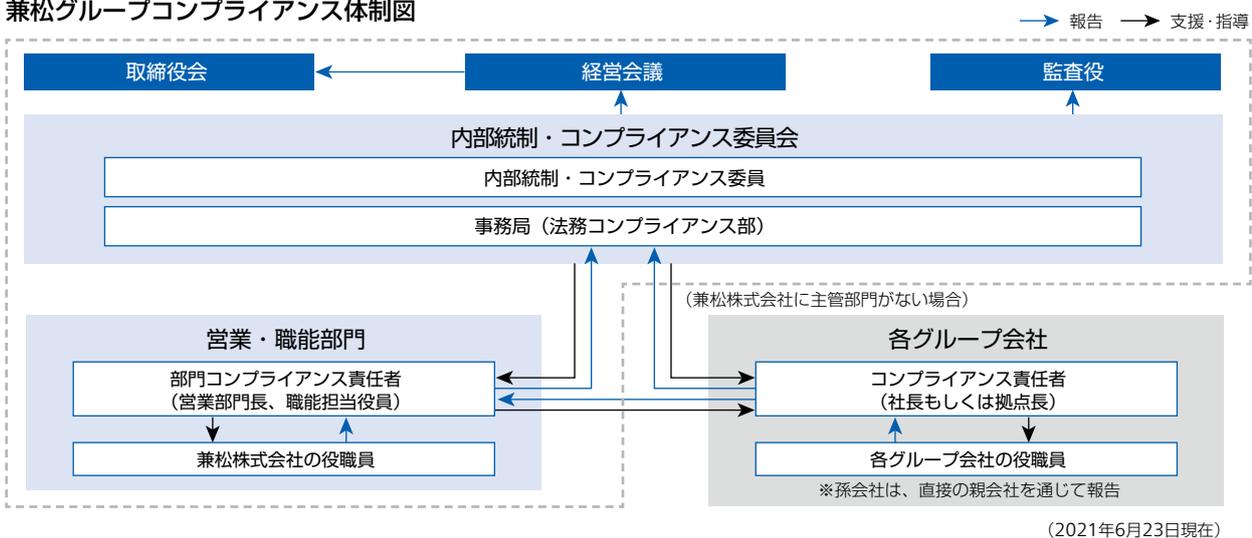
### 内部統制システムの構築

当社グループに内在するリスクを総合的に評価し、業務の有効性・効率性・事業活動に係る法令等の遵守・資産の保全を追求するとともに財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築しています。また、内部統制システムの構築と推進のために、内部統制・コンプライアンス委員会を設置しています。財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従って、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を構築し、統制の整備・運用・評価・改善を行っています。

### コンプライアンス

企業の法令遵守の重要性に鑑み、当社グループの内部統制システムの構築と推進のために内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、社内コンプライアンス体制の強化を図っています。グループ会社も含めた規範となるコンプライアンスハンドブックを整備するとともに、良識ある行動倫理を徹底すべく、周知と教育研修の充実を図っています。また、ホットラインの設置により、内部統制・コンプライアンス委員会または社外弁護士に直接報告・相談できる体制を整えています。

#### 兼松グループコンプライアンス体制図



### 反社会的勢力の排除

当社グループではコンプライアンス上の遵守事項のひとつに「反社会的勢力には毅然とした対応で臨み、一切の関係を持たない」ことを掲げています。反社会的勢力排除に向けて、警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に所属し情報を共有することにより平素から連携を密にし、さらに反社会的勢力より不当な要求を受けた場合に備えて、人事総務部を全社対応・情報集約部署と位置付け、警察や弁護士等の外部機関と連携して対応する体制を整備しています。

### 情報管理体制

情報管理については、会計帳簿および貸借対照表ならびに会社の基本的権利義務に関する契約書および財産に関する証書、その他これに準ずる文書の保存および廃棄に関する基準を定めています。また、会社の重要な資産としての情報安全管理、個人情報保護などコンプライアンスとしての情報安全管理を目的として、情報セキュリティ管理に関する規程を定め、その強化を図っています。

情報システム運営上の情報セキュリティについては、重要な情報の漏洩・流出防止の観点から、情報セキュリティ管理に関する規程を設け、企業情報ならびに個人情報の保護を行うため、PC、ネットワーク、電子メールなどの利用方法について統一した規範を定めています。また、セキュリティレベルを高めるための体系的な基盤については常時見直しを行い、必要かつ適切なセキュリティレベルを確保するよう維持・運営を行っています。

## リスク管理体制

当社グループにおいて、業務上発生しうるリスクに対しては、職務権限規定に基づきそれぞれ職能の担当部署が、社内規定や施行細則、業務のしおりを策定し、研修などを通じて周知徹底を図っています。また、必要に応じ社内横断的な委員会を設置し、リスクのコントロールを行っています。

当社グループのビジネスリスクに関する判断・決定については、職務権限規定に基づいた社内稟議体制を構築し、主要な投融資の実行・継続・撤退等については案件審議会で、各種リスクの見地から総合的な検討を行っています。

自然災害などの重大事態発生時の業務に関する危機リスクについては、規程およびマニュアルを策定し、適切な管理体制を構築しています。

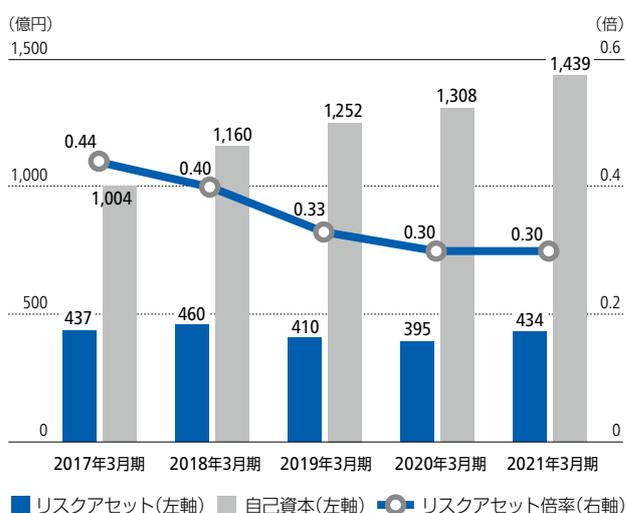
## リスクの計測とモニタリング

当社グループでは、「リスク管理規程」にてリスクの統制および管理に関する大綱を定め、リスクを分類・定義したうえで、各々のリスクに対して適切な対応を行うことで、当社グループの損失の最小化を図り、事業の健全なる伸長と発展を目指しています。

このうち、計測可能なリスク（市場リスク、信用リスク、投資リスク、カントリーリスク等）に関しては、連結財政状態計算書上のすべての資産およびオフバランス取引を対象とし、潜在的な損失リスクに応じて当社グループが独自に設定したリスクウェイトを乗じた最大損失可能性額（リスクアセット）を定期的に計測、経営者へ報告されモニタリングされています。

また、より精緻な資本管理を行うことを目的に、リスクアセット倍率の上限を定め、リスクアセットの総量とリスクバッファ（自己資本）との均衡を図り、健全な財務体質を維持しつつ、事業創造・収益拡大による企業価値の向上を図ります。

### リスクアセットの推移



## 企業グループとしての取組み

当社グループでは、年に2回およびその他随時、グループ企業のトップマネジメントが集まるグループ会社社長会を開催し、当社グループ全体の経営に関する情報を共有することで、コーポレート・ガバナンスの相互理解と共通認識の徹底を図っています。

なお、当社グループでは、兼松エレクトロニクス株式会社および兼松サステック株式会社が財務諸表等規則第8条第3項に規定する子会社のうち証券取引所に上場している会社に該当します。両社の経営に関しては、その自主性を尊重し、あくまで株主としての地位、権限の範囲内で、各種案件に対し助言し、重要事項についてのみ事前に社内承認を得る体制としています。また、両社および両社の子会社、関連会社との間における不適切な取引や不正な会計処理を防止するため、適宜情報交換することにより、両社および子会社等の独立性を十分確保する体制を構築しています。

## 情報開示

株主・投資家のみならず、従業員、お取引先、マスコミ等を含むすべてのステークホルダーに対し、経営に関する重要な会社情報を迅速、的確かつ公平に情報開示し、透明性を確保することが経営の責務であると認識しています。決定事項に関する情報、発生事実に関する情報、決算に関する情報など重要な会社情報については、金融商品取引所への登録のほか、自社ウェブサイト上などで適時開示を行っています。なお、未公表の重要事実に関する情報の取扱いについては、「重要事実の管理およびインサイダー取引規制に関する規程」に基づきグループ全体を通じたインサイダー取引の防止を図っています。



兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。目まぐるしく事業環境が変わる中、これからも持続的な成長を目指していくうえで欠かせない当社の人材について、強みとなる部分や、今後どのような育成体系、働き方が必要となるのか、社外取締役のお二人にお伺いしました。

### 人材育成・人材戦略

**Q:** 兼松の企業理念の一節に、「会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する」とあります。兼松は、132年前の創業当時から人材育成や働きやすい環境づくりに力を入れてきました。お取引先からは「人の良い兼松」と評されることもありますが、社外取締役のお二人から見て、当社の特徴や強み・弱みなどのご見解をお聞かせください。

**田原:** 兼松には、人を大事にする素晴らしい社風があります。毎年、役員や新たに課長に着任された方々が創業者の



**田原 祐子**

社外取締役

1998年 株式会社ベーシック 代表取締役(現職)  
2018年 サンヨーホームズ株式会社 社外取締役(監査等委員)(現職)  
2019年 当社社外取締役(現職)  
2020年 社会情報大学院大学先端教育研究所客員教授  
2021年 社会情報大学院大学実務教育研究科教授(現職)

兼松房治郎の墓参を行い物故者を偲ぶなど、家庭的で温かい雰囲気が感じられます。本質的な人柄の良さが育つ風土が、脈々と受け継がれているという印象です。また、果敢なチャレンジをさせてくれる、懐の深さがあるとも感じます。誰に言われることなく、自然に前向きな提案ができ、自身で新たな一歩を踏み出せる社員が育っています。

**田中:** 私も兼松には良心を持った社員が多いと感じます。この規模ならではの面倒見の良さもあり、色々と若いうちからチャレンジできる風土がありますよね。人が一番育つのは、自身で手触り感のある仕事を任されるときなので、そういった経験が多く与えられるのでしょうか。今後規模が大きくなっていったとしても、この形態をとっていただきたいなと思います。また、兼松ユニバーシティを創ったことも大きな強みだと思います。日々の仕事=実践だけでなく、兼松ユニバーシティで得られる知識を掛け合わせて人材育成をしていくのは望ましい姿だと思います。

### ダイバーシティ&インクルージョン

**Q:** 当社では、2019年にD&I推進チームが発足し、この度、社内横断のプロジェクトチームも始動しました。まだこれから取り組むべき課題は多いとも感じていますが、兼松のダイバーシティ経営についてのご見解をお聞かせください。

**田原:** 2021年度から部門を横断したダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のプロジェクトチームを立ち上げましたが、素晴らしい第一歩だと思います。各部署がそれぞれ専門分野・専門知識を持ち、部門間でスキル・知識の交換や

交流をすることでより力が発揮できるからです。商社の強みは、以前から、「長年世界中で様々な事業を培ってきたナレッジ・ノウハウ」だとお伝えしてきましたが、このような知的資産を生み出すのは、一人ひとりの人材にほかなりません。単なる女性活用等に終始せず、その先を見据えたこうした協創活動は、今後、新たな事業を創造する可能性に繋がっていくと思います。

**田中：** ダイバーシティは、人格の尊重だと思っています。お互いの人格を尊重することは、事実を事実として尊重することです。事実を歪めたり、否定したりしようとするトラブルのきっかけになります。例えば女性社員の妊娠・出産の際にはほかの人の業務負荷が一時的に増加しますが、これは性差の事実であり、皆がそれを受け入れ尊重すれば、うまく乗り越える工夫をするなど業務改革の良いきっかけにもなるはずです。D&Iの推進においては、仕組みをつくるだけでなく職場の雰囲気づくりも重要になってきますね。

## 働き方改革

**Q：** ウィズコロナ、ニューノーマルの時代において当社でもテレワークやフルフレックスなど働き方改革、働き方の多様化が進んでいます。働き方の多様化・自由度が増す一方で、管理手法においてはまだ手探りの部分もあるのが現状です。より労働生産性を高めていくうえでのアドバイスをいただけますか。

**田原：** 旧来の人事は一般的に、「人事管理」に重きが置かれていましたが、今は、一人ひとりの限らないノウハウ・スキル・コンピテンシーなどにフォーカスし、「人的資本」をいかに育み活用するかが、企業の価値創造や成長に大きく寄与する時代です。こうしたことから、海外では、先にISO30414 (Human Resource Management)の開示が進んでいます。社員一人ひとりの強みにフォーカスするため、当社も導入しているHRテックや、多様なキャリアプランは今後益々必須になるでしょう。また、ワーケーション (Work & Vacation) を取り入れる企業も増えていて、知的創造活動や生産性の向上、地域社会との繋がりもできるなどの例もあり良い面も多いですが、これもまず業務を可視化することが重要です。

**田中：** 兼松は物事を性善説で捉える方が多いですね。それ自体はよいことで、労務管理でも基本はそうあるべきです。ただ、無条件の性善説、つまり相手に任せればなしや信じればなしでは具合が悪いです。部下に仕事を任せられる際にも、任せばなしで進捗も確認しないというのでは責任は全うされません。かといって、たえず監視するなど疑いすぎるのも問題です。「任せて任さず」という松下幸之助の言葉があります。大切なのは、いわば「油断のない性善説」です。



### 田中 一弘

社外取締役

2010年 一橋大学大学院商学研究科教授

2018年 一橋大学大学院経営管理研究科教授(現職)

2019年 一橋大学大学院経営管理研究科長・商学部長(現職)

2020年 当社社外取締役(現職)

また、人間、目先の仕事に目が行きがちですが、労働生産性を高めるうえではDXを活用するなどして日々の業務の見直しを行い、特に管理職が見るべき長期目線を絶やさぬようにしていきたいですね。

## ご専門分野の観点から兼松へ期待すること

**Q：** 最後に、それぞれのご専門分野の観点から兼松に期待することをお聞かせください。

**田原：** 商社はコングロマリット・ディスカウントだと言われることがありますが、私は逆にプレミアムだと思っており、多くの可能性とリソースとチャンスを持っていると感じます。2022年の本社移転のときが、DXに強みを持つ兼松が本領発揮するときではないでしょうか。また、兼松は、驚くことに、昭和30年代に女性管理職の登用をされていましたが、あの時代に本当に先進的な取組みでした。当時から人を見て人を伸ばすという社風があり、脈々と受け継がれていると感じます。今後もぜひその社風を活かし多様性を受け入れ、さらに強みを伸ばしていくことを、大いに期待したいと思います。

**田中：** 言うまでもないことですが、企業の長期的成長には事業を担う社員一人ひとりの成長、さらには事業単体のみならず会社全体の経営を担える人材の育成が不可欠です。その点でも兼松ユニバーシティの取組みは重要な役割を果たすと思います。今後更なる充実を期待しています。もっとも、人材育成というとスキルや知識の話に終始しがちですが、人格も重要です。商社は人が資本ですから、知識、技量に加え、人格・誠実さが特に必要になります。兼松には誠実さを持つ社員が本当に多いと感じているので、このカルチャーを今後も失わずに武器にして欲しいと思っています。

# 取締役、監査役および執行役員

(2021年7月1日現在)

## 取締役および監査役



代表取締役会長

谷川 薫

所有する株式数：30,900株

1981年 当社入社  
2015年 当社取締役専務執行役員  
2017年 当社代表取締役社長  
2021年 当社代表取締役会長(現職)



代表取締役社長

宮部 佳也

所有する株式数：15,800株

1983年 当社入社  
2018年 当社取締役専務執行役員  
2021年 当社代表取締役社長(現職)



取締役

下嶋 政幸

所有する株式数：27,700株

1974年 当社入社  
2010年 当社代表取締役社長  
2017年 当社代表取締役会長  
2021年 当社取締役(現職)



取締役

薦野 哲郎

所有する株式数：23,600株

1992年 当社入社  
2017年 当社取締役執行役員  
2018年 当社取締役上席執行役員  
(現職)



取締役(非常勤)

田原 祐子

所有する株式数：0株

1998年 株式会社ベーシック  
代表取締役(現職)  
2018年 サンヨーホームズ株式会社  
社外取締役(監査等委員)(現職)  
2019年 当社社外取締役(現職)  
2020年 社会情報大学院大学  
先端教育研究所客員教授  
2021年 社会情報大学院大学  
実務教育研究科教授(現職)



取締役(非常勤)

田中 一弘

所有する株式数：0株

2010年 一橋大学大学院商学  
研究科教授  
2018年 一橋大学大学院経営  
管理研究科教授(現職)  
2019年 一橋大学大学院  
経営管理研究科長・  
商学部長(現職)  
2020年 当社社外取締役(現職)



監査役

村尾 哲朗

所有する株式数：9,200株

1976年 当社入社  
2015年 新東亜交易株式会社  
代表取締役社長  
2019年 当社監査役(常勤)(現職)



監査役

平井 基壽

所有する株式数：3,800株

1976年 当社入社  
2014年 兼松日産農林株式会社  
(現 兼松サステック株式会社)  
専務取締役  
2020年 当社監査役(常勤)(現職)



監査役(非常勤)

倉橋 雄作

所有する株式数：0株

2007年 弁護士登録、  
中村・角田・松本法律事務所入所  
2015年 同法律事務所パートナー(現職)  
2019年 当社監査役(現職)  
2020年 株式会社ユナイテッドアローズ  
社外取締役(監査等委員)(現職)



監査役(非常勤)

稲葉 喜子

所有する株式数：0株

2005年 稲葉公認会計士事務所  
開設 代表(現職)  
2007年 株式会社PAS(現 株式会社  
はやぶさコンサルティング)  
設立 代表取締役(現職)  
2014年 株式会社東京TY  
フィナンシャルグループ  
(現 株式会社東京きらぼし  
フィナンシャルグループ)  
社外監査役(現職)  
2019年 株式会社ディー・エヌ・エー  
社外監査役(現職)  
2021年 当社監査役(現職)

(注1) 取締役のうち、田原祐子、田中一弘の両氏は社外取締役です。

(注2) 監査役のうち、倉橋雄作、稲葉喜子の両氏は社外監査役です。

(注3) 田原祐子、田中一弘、倉橋雄作、稲葉喜子の各氏は、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

## 執行役員



**社長**  
**宮部 佳也**



**専務執行役員**  
**本下 俊秀**  
審査、法務コンプライアンス  
担当



**常務執行役員**  
**菅 栄治**  
鉄鋼・素材・プラント部門長、  
大阪支社長、名古屋支店長



**常務執行役員**  
**濱崎 雅幸**  
食糧部門長



**常務執行役員**  
**原田 雅弘**  
電子・デバイス部門長、  
DX推進 担当



**上席執行役員**  
**田中 一生**  
人事総務、運輸保険 担当



**上席執行役員**  
**蔦野 哲郎**  
企画、IT企画、  
先進技術・事業連携 担当



**上席執行役員**  
**城所 僚一**  
車両・航空部門長



**上席執行役員**  
**山科 裕司**  
兼松米国会社社長



**執行役員**  
**岩田 修**  
鉄鋼・素材・プラント  
副部門長



**執行役員**  
**村松 陽一郎**  
兼松ドイツ会社社長  
兼 兼松欧州会社社長



**執行役員**  
**中嶋 潤**  
食糧副部門長  
兼 穀物飼料部長



**執行役員**  
**橋本 徹**  
畜産部門長



**執行役員**  
**西村 浩一**  
食品部門長



**執行役員**  
**藤田 彰彦**  
電子・デバイス副部門長  
兼 半導体装置部長、  
電子統括室長



**執行役員**  
**楠田 香**  
監査室副担当  
兼 監査室長



**執行役員**  
**榎谷 修司**  
財務、主計、営業経理 担当

# 部門別概況

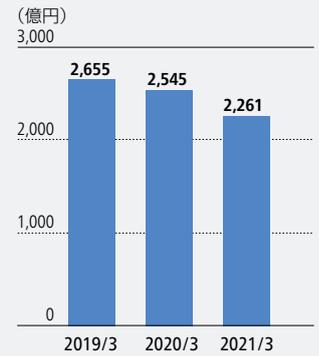
## 主な事業内容

## 収益

### 電子・デバイス



- 半導体装置
- 電子部品・材料
- 電子機器
- 半導体・デバイス
- ICTソリューション
- モバイル
- CCTVシステム
- データ



### 食料



### 食品

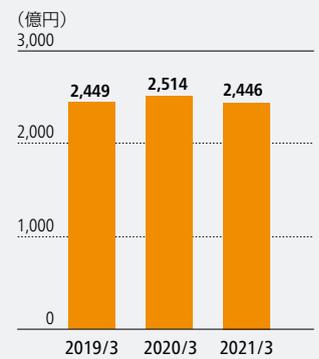
- 食品原料(農産・水産・飲料等)
- 調理加工食品
- 農産加工品

### 畜産

- 畜産

### 食糧

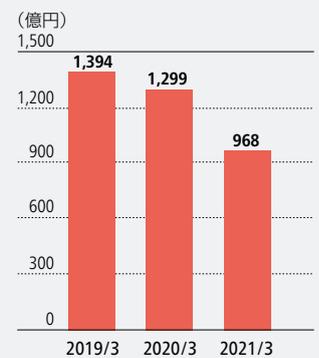
- 穀物・食品大豆・油糧種子
- 飼料



### 鉄鋼・素材・プラント



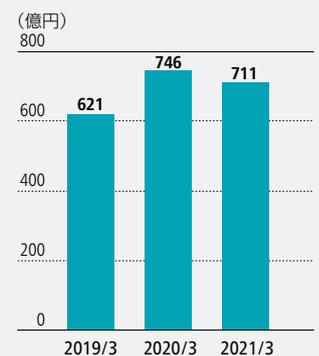
- 鉄鋼
- 鋼管
- 化学品
- エネルギー
- プラント・船舶
- 工作機械・産業機械



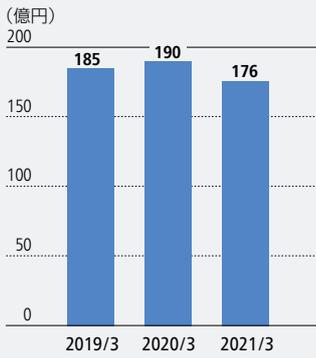
### 車両・航空



- 車両・車載部品
- 航空宇宙



営業活動に係る利益

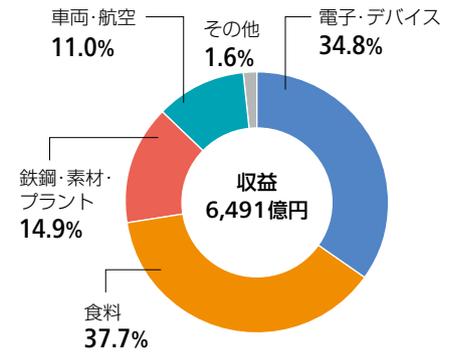


当期利益<sup>※</sup> / ROIC

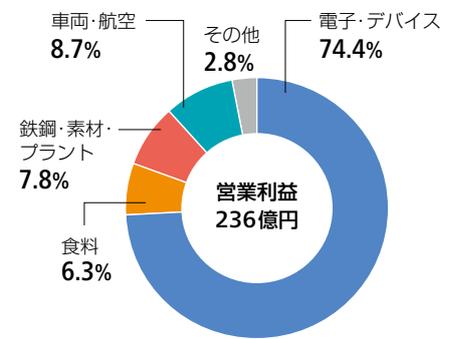


(2021年3月期)

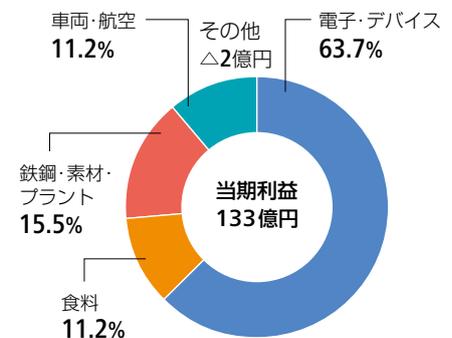
収益構成比



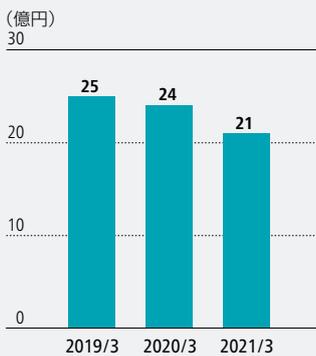
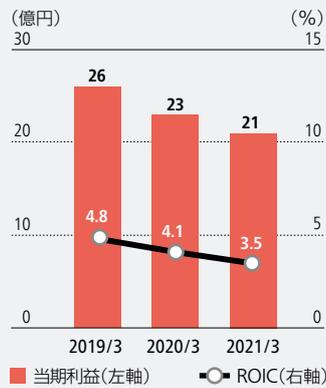
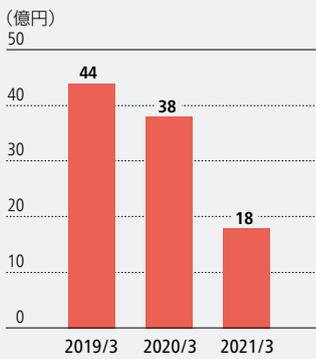
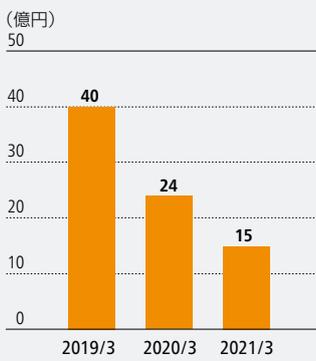
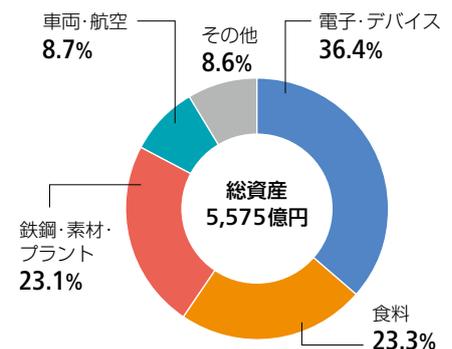
営業活動に係る利益構成比



当期利益<sup>※</sup>構成比



総資産構成比



※親会社の所有者に帰属する当期利益

# Electronics & Devices

## 電子・デバイス

ICTソリューション、モバイル、電子関連の素材から部品・機器・装置にわたるバリューチェーンを展開し幅広い分野で独自の付加価値を提供しています。エレクトロニクスに関する確かな技術と豊富なノウハウでIoTやAI等の新しい分野にも挑戦し、今までにない新たな価値を創造し社会の発展に貢献して参ります。



原田 雅弘

常務執行役員  
電子・デバイス部門長

### 重点的に取り組むSDGs

当部門の事業は、革新するデジタル技術と密接な関係にあり新ビジネスに取り組む機会も多い。先進技術は実装されて初めて社会に貢献できるチャレンジングなものながら、有機的なパートナーシップ構築により、電子・デバイス部門全体で継続的に取り組む意義がある。



### 目指す姿

国際社会のありとあらゆる分野へ先進技術を活かしたソリューションを提供し続ける

### 部門の強み

- ICTソリューションおよびモバイル事業で長年にわたり築き上げた確固たる事業基盤からの安定収益
- 半導体部品・装置や電子機器・電子材料事業での幅広いサプライチェーンと顧客基盤
- 事業領域の特化。電子機器事業における業務用プリンターを中心とした開発機能の獲得による提案力向上など、特定の事業領域の深掘り

### 事業環境

#### 機会

- リモートワークの普及・浸透によるテレワーク市場の拡大
- AI・IoT、ロボティクスおよび5G普及による関連技術・サービス市場の創出・拡大
- 国内企業によるDXの取組みが加速

#### 成長戦略

- デスクトップ仮想化 (VDI) をはじめとするソリューションや回線等のサービス提供によりICTソリューション事業、モバイル事業で収益基盤の強化を図る
- ICTソリューション事業、モバイル事業では関連ソリューションを、また、半導体部品・装置や電子機器・電子材料事業では関連商材を取り扱い、新たな価値提供による収益機会の拡大を図る
- ベンチャー企業を含むソリューション提供企業へのイノベーション投資、M&Aを促進し既存ビジネスとのシナジーによる収益拡大を図る

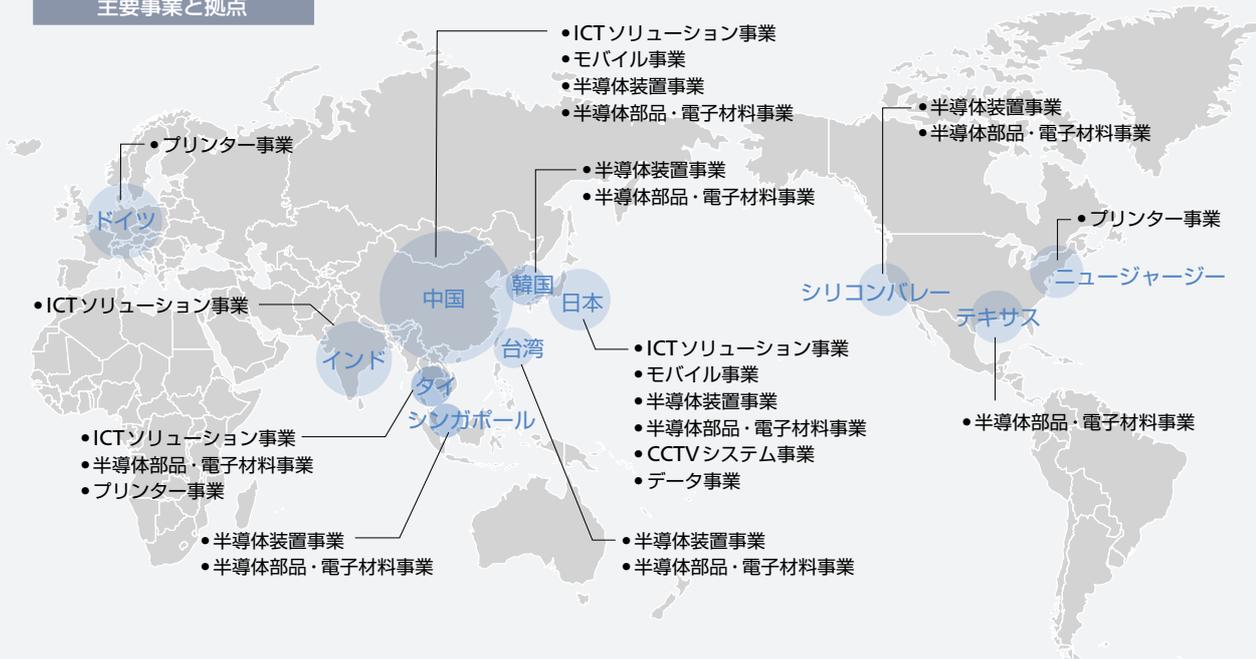
#### リスク

- 情報セキュリティの高度化・複雑化や専門性を有する人材の不足、規制強化
- 業界再編・基軸技術が及ぼす影響、技術革新
- 国際情勢の変化・地政学的リスク・パンデミックによるサプライチェーンの分断

#### 打ち手

- 専門技術を有する国内外企業との資本提携やパートナーシップ構築に基づくソリューション基盤の獲得・拡大
- 企業・事業買収による規模の拡大、イノベーション投資による新商材・ソリューションの獲得・展開
- 海外拠点機能拡大によるサプライチェーンの最適化・多様化

## 主要事業と拠点



## 中期ビジョンの進捗状況

新型コロナウイルス感染症の影響下、ICTソリューション事業では事業活動の制限や企業業績の悪化によるIT投資抑制が一部にみられた一方、リモートワークなどの戦略的なIT投資は需要が増加傾向にあり、VDI環境の構築やセキュリティソリューションに加え、サービス提供型ビジネスの更なる拡販を図りました。モバイル事業では時短営業が余儀なくされたほか、業界再編やネット専売プランが導入される中、

シェア向上による地位の確保、高収益体質の構築を目的に携帯電話販売代理店の獲得・連結化を促進しました。

半導体部品・装置事業では、ICテストハンドラーメーカーからの事業譲受や、レーザーマーキング装置の販売・サービス提供を行う会社のグループ会社化を行い、ポートフォリオを拡充いたしました。

## ビジネスピックアップ

### スタンプ式めっき処理装置の取扱い

電子機器・電子材料事業では、高速でのめっき処理が可能なスタンプ式めっき処理装置の取扱いを開始しました。スタンプ式めっき処理装置は、ミカドテクノ株式会社からトヨタ自動車株式会社保有の特許とノウハウの供与を受け、独自の真空プレス技術を織り込んだものです。この新技術はめっき処理工程において、金属イオンを優先的に通す高分子膜（固体電解質膜）を使い、必要な部位にのみスタンプを押しよめにめっき処理を行う画期的なものです。従来のようにめっき液槽にめっき処理する物を浸す必要がなくなり、排出される廃液量が大幅に削減されるほか、CO<sub>2</sub>を大幅に削減することが可能となり環境負荷の低減が期待されます。



# Foods, Meat & Grain

## 食品

「食の安全・安心」をテーマに、メーカーポジションに立った視点で原料の調達から製品加工までの一貫供給体制を構築しています。農産物、水産物、コーヒー、飲料・酒類、調理食品など幅広い商品ラインアップで市場の多様なニーズに対応いたします。



西村 浩一

執行役員  
食品部門長

### 重点的に取り組むSDGs

当部門では、レインフォレストアライアンス認証のコーヒーやMSC/ASC\*認証の水産物など、地球環境や持続可能性に配慮した農水産品の取扱いを通じ、安定的な食資源の確保と地域社会に貢献する。また、高品質を維持して賞味期限を延長する加工素材等の提案を通じ、フードロス削減に貢献する。



\* MSC: Marine Stewardship Council (海洋管理協議会) ASC: Aquaculture Stewardship Council (水産養殖管理協議会)

### 目指す姿

安全・安心・高品質な原材料や製品を安定供給し、日本・アジアの人々の食を支える

### 部門の強み

- 世界中の拠点を活用した、良質で差別化された原料調達ネットワーク
- 顧客ニーズに迅速に対応する、専門スタッフによる商品開発提案力
- 拡大するアジア市場の輸入・製造・流通ネットワーク

### 事業環境

#### 機会

- 消費者の高齢化と健康志向の高まり
- 食品業界における人材不足と人件費増加
- アジアにおける食品需要拡大と量から質への転換

#### 成長戦略

- 安全・安心で新鮮な農産物の産地開発
- 簡便で美味しく調理可能な加工食品を世界の適所で開発・商品化
- DXを活用した選別・加工の省力化と品質改善
- 日本ならではの高品質、安全・安心な食品を供給する仕組みづくりと地産地消ビジネスの拡大

#### リスク

- 地球温暖化・異常気象等による農産物栽培の被害、加工製造拠点や物流への影響
- 食品への異物混入等による消費者の健康被害
- 世界人口増加と食料資源枯渇

#### 打ち手

- 海外生産拠点の分散によるリスクヘッジ。水源確保や栽培の推進
- ISO22000、FSSC22000をベースとした食品安全管理システムの強化
- 持続可能で第三者認定された農産物や水産物の取扱い。循環型商品の推進

## 主要事業と拠点



## 中期ビジョンの進捗状況

食品部門では、良質な海外産原料の調達力を強化するため、各地サプライヤーとの独占契約や出資、設備貸与を推進しております。日本の消費者が求める品質水準を達成するため、日本人専門家による製造・品質管理体制を強化し、安全・安心な食品の安定供給に努めています。また、コロナ禍の影響により中食・内食需要が高まる中、消費者のニーズに対応した小売商品の販売を拡大いたしました。

調理食品ビジネスでは、時短・簡便な調理へのニーズを先取りし、加熱済み調理食品や簡便調理キット商品を開発しました。フルーツ加工事業および果汁事業では、手軽に喫食できて家庭での残渣が少ない、小売用の冷凍フルーツや冷凍野

菜を拡充しました。

飲料・酒類ビジネスでは、コロナ禍で高まる家飲み需要に対応したボトルワインやコーヒー製品などの小売製品を開発し、販売も好調に推移しました。

アジア市場においては、インドネシアのKanemory社を取り巻く市場変化に対応し、宅配向けクラウドキッチンへの商品供給やリテール向け冷凍食品の開発を進めています。また、協業パートナーとの関係強化や資本投下を積極的に進め、地域ナンバーワンの存在となることで中期ビジョン達成を目指しております。

## ビジネスピックアップ

### 最先端のフルーツ加工技術「Nice Tech」

兼松は加工フルーツのリーディングカンパニーとして、安全・安心と品質にこだわった商品展開を行っています。

近年、特に力を入れているのは、Nice Techという新しい冷凍技術に基づく冷凍フルーツです。通常の急速凍結された冷凍フルーツでは、細胞壁が壊れ水分があふれ出し、栄養とうま味が逃げてしまう欠点があります。Nice Techの冷凍技術を用いた冷凍フルーツでは、凍結・解凍しても細胞壁が壊れることなく離水が生じません。本来の栄養とうま味を果実の中に維持すること

ができるため、冷凍フルーツにもかかわらず生鮮とほぼ同等の品質を提供することが可能となります。

兼松はNice Techが世に出た2014年から取扱いを始め、販売代理店として技術と品位の向上、商品の普及に努めて参りました。

Nice Techの冷凍フルーツは生鮮に比べて長期間の保存が可能であるため、廃棄物の削減にも貢献しています。サステナブルなフルーツとして、今後も拡販を進めます。



# Foods, Meat & Grain

## 畜産

業界トップクラスの畜産事業における長年のノウハウを活かし、原料供給源の確保から加工・販売までの畜産バリューチェーン構築により、お客さまのニーズに合った安全・安心で付加価値の高い商品の安定的な供給を提案しています。



橋本 徹

執行役員  
畜産部門長

### 重点的に取り組むSDGs

当部門は、ウルクアイビーフなど環境負荷の少ない畜産物の取引を推進するとともに、代替肉をはじめとする食の新技术に積極的に取り組み、持続可能な食資源の確保に貢献する。



### 目指す姿

安全・安心・高品質な原材料や製品を安定供給し、日本・アジアの人々の食を支える

### 部門の強み

- 畜産物全般にわたる商品群のラインアップと、各商品で業界トップクラスの市場シェア
- お客さまのニーズにお応えするために、原料供給源の確保(産地開拓)から加工・物流までの畜産バリューチェーンを整備
- 専門性の高いスタッフによるきめ細やかな対応と、他社との差別化を図った商品・サービスの提供

### 事業環境

#### 機会

- TPP11、日欧EPA、日米TAG等による輸入関税率低下を受けた畜産物の輸入量拡大
- アジア市場における畜産物に対する需要の拡大
- 安全・安心に対する消費者意識の高まり

#### 成長戦略

- 国内販売力強化のため、畜産グループ内の機能強化に向けた事業投資やM&Aを推進、規模の拡大を目指す
- アジア市場での畜産事業拡大に向け、日本におけるビジネスモデルの横展開を図る
- 既存サプライヤーとの取組み深化および新産地開拓により安全・安心で付加価値の高い、安定供給可能な商品の開発を進める

#### リスク

- 口蹄疫、BSE、豚コレラ、鶏インフルエンザ等の疾病による供給停止リスク
- 原料相場リスク
- アジア市場における畜産物需要の急拡大による日本向け供給量減少リスク

#### 打ち手

- 産地の多様化による仕入れ先の分散
- 販売先の多様化および加工事業拡大による相場変動リスクの軽減
- サプライヤーとの取組み深化による原料調達力強化

## 主要事業と拠点



## 中期ビジョンの進捗状況

お客さまのニーズに合った安全・安心な付加価値の高い商品の安定的な供給体制確立に向けて、バリューチェーンの構築を引き続き進めて参ります。川上においては、サプライヤーへの資本参加・業務提携等を通じた関係強化、供給ソースの多様化を進め、安定的な供給源の確保を進めています。川中～川下においては、グループ会社およびパートナー企業との連携による販売事業の推進や、保管（冷蔵庫）事業、加工事業等の機能強化を行って参りました。中でも加工事業に関しては、国内市場において2019年に川崎市の東扇島に合併

工場を立ち上げ、グループ内機能の強化を図りました。また、成長著しいアジア市場でも、2018年、中国において現地パートナーとの合併で食肉一次加工・販売を行う「大連松友食品有限公司」を設立。コロナ禍による景気停滞局面から脱しつつある中国市場では、牛肉の需要も着実に回復・増加傾向にあり、その需要にお応えすべく、松友食品では拡張工事を予定しております。同様の取組みをアジアの成長市場でも横展開し、収益基盤の拡大を目指します。

## ビジネスピックアップ

### タンパク質危機の解決に貢献 ～植物肉事業を拡大～

国連推計では、2050年までに地球上の人口は約100億人に達すると報告がされており、2030年にはタンパク質の需要に供給が追い付かなくなる「タンパク質危機」の時代が到来すると予測されています。こうした中、兼松グループは、高品質な植物性タンパク質を安定的に市場に供給することを目的として、2020年12月、植物肉スタートアップ企業のDAIZ株式会社と資本業務提携契約を締結しました。食品大豆・油糧種子事業、畜肉

事業、食品事業において、兼松グループが国内外に有する幅広い販路を活用し、DAIZが開発・生産する植物肉「ミラクルミート※」を販売することで、世界的なタンパク質危機の解決と環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※日・米・欧において特許を取得した複数の特殊製法を用い、食肉の持つ風味豊かな「味」「食感」を豆類で再現した「次世代のお肉」で、畜産による温室効果ガスの排出を抑える効果の高い植物性食品です。日本発のスーパーフード、最新フードテックとして、様々なカテゴリーの商品への技術応用が期待されています。



# Foods, Meat & Grain

## 食糧

多種多様な食品生産の基礎となる基礎食料品と生産資材を世界中から安定確保し、日本やアジアの食品メーカーへ向け、安定供給を行っています。世界人口は増加傾向が継続、中でも、中間層人口の伸び率とタンパク質の需要拡大は著しく、今後も更なる伸長が予測されます。異常気象や保護主義での供給リスクが高まる中、要望される品質の商品を安定供給する機能を日々高める努力をしています。

濱崎 雅幸

常務執行役員  
食糧部門長



### 重点的に取り組むSDGs

気候変動と食糧需要増大により、世界の食糧生産と供給に注意を払う必要性が高まっている中、持続可能で管理された生産に基づく食糧の供給確保を行い、人々の健康で豊かな食生活を支援していく。また、新技術の導入による生産効率の向上を応援していく。



### 目指す姿

安全・安心・高品質な原材料や製品を安定供給し、日本・アジアの人々の食を支える

### 部門の強み

- 米、麦、大豆、トウモロコシ等の主要穀物油糧種子に加え、多岐にわたる関連商品群の網羅的な取扱い
- 安定的な供給確保のためのリソース(世界の主要食糧生産地域に有する仕入拠点、および各商品の専門知識を豊富に備えた人材)
- 品質管理を徹底した国内外の生産拠点から、高品質な商品をお届けする

### 事業環境

#### 機会

- 異常気象の常態化
- 世界需要の増大
- 品質への要望の高まり
- 新技術の導入

#### 成長戦略

- グローバルネットワークを活かした供給地域の多様化
- 需要が増大する中国・アジア市場の取り込み
- 配合飼料・肥料・大豆・牧草等の商品生産拠点における品質向上策
- IoT技術、ゲノム編集技術等による取引先の生産効率の向上に寄与

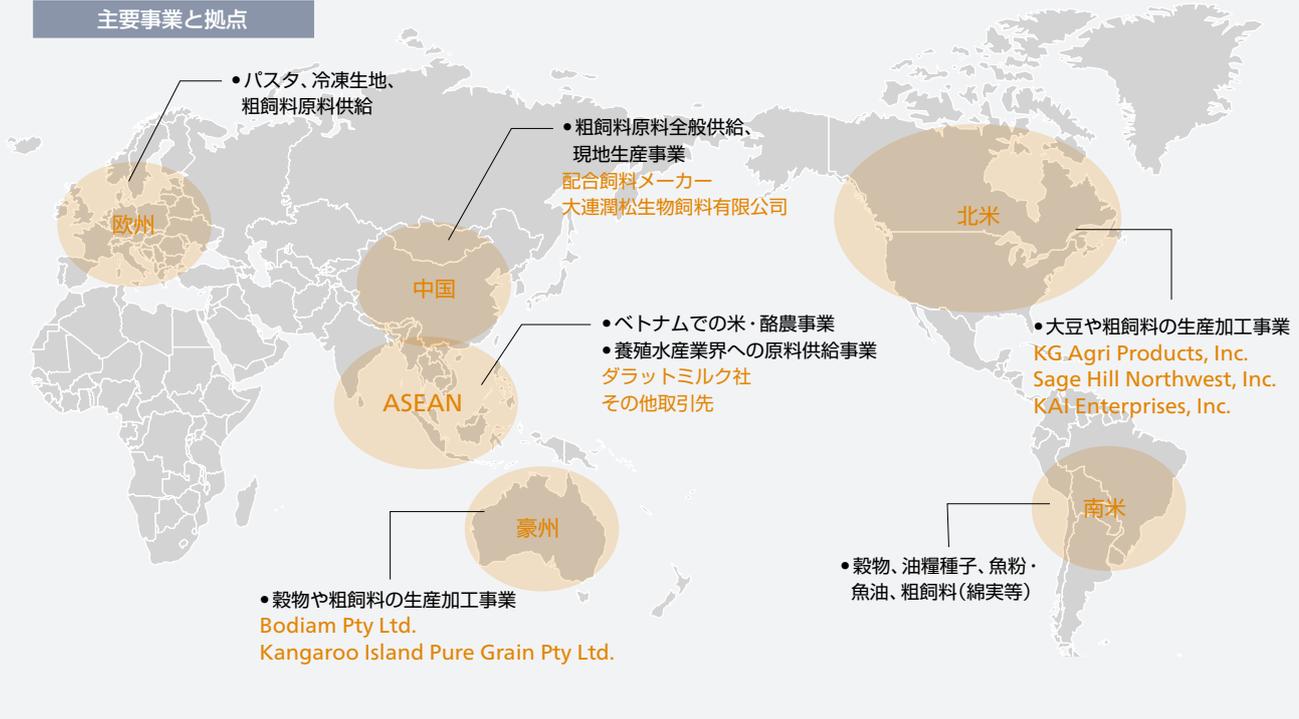
#### リスク

- 相場変動リスク
- 異常気象による供給リスク
- 品質リスク

#### 打ち手

- CME(シカゴ・マーカンタイル取引所)等の先物市場を活用しヘッジを実施
- 供給元の多産地化により安定供給を確保
- 川上での生産・集荷事業を通じた品質管理能力の向上

## 主要事業と拠点



## 中期ビジョンの進捗状況

米事業については、日本への輸入米の市場シェアがトップクラスであり、また、シンガポールや中国向けの海外取引も徐々に伸長してきております。米事業の海外拠点であるベトナムなどから他アジア諸国への輸出にも今後力を入れていきます。

食品大豆・油糧種子事業については、北米での自社選別工場や協力工場からの多様な供給網を使い、日本トップシェアを堅持しております。さらに、ゲノム編集による種子の品種改良をスタートし、更なる付加価値の提供を目指しております。

海外飼料原料事業については、中国の大連市近郊で現地資

本と合併で設立した年産10万トン規模の大豆加工工場が稼働し、製造・販売共に順調に進んでおります。加えてこの販路を活用し、他の飼料製品販売も拡大しております。

北米では、米中貿易摩擦で稼働率が落ちていた牧草生産工場がフル稼働を続けております。中東向けの輸出も徐々に増加しており、今後の伸びが期待できる事業です。

日本国内の飼料原料事業については、他に類を見ないフルラインでの商品供給体制を整えており、さらには全畜産分野でICT導入によるスマートファームを実現して参ります。

## ビジネスピックアップ

### 中国での飼料用大豆加工工場稼働とサステナブルな原料供給

兼松は2019年に現地資本と合併で大連潤松生物飼料有限公司を設立いたしました。同社は中国大連市近郊にて膨化大豆粉という飼料用大豆製品を製造し、中国国内への販売を行っております。2020年上半年は新型コロナウイルスの影響で操業開始が遅れましたが、下半期より本格稼働しており、年産10万トンの計画に向けて順調なスタートを切っております。

近年は中国政府の方針により中国東北三省に大手畜産業者が農場の移転や新設を進めており、昨年対比10%増以上の高い増頭計画を実行しております。同社の顧客は主にこの大手畜産業者であり、今後も高い成長

性を期待しています。

同社への原料供給はすべて兼松が担っており、主に米国産輸入大豆を供給しております。兼松が買い付ける米国産大豆はSSAP(大豆サステナビリティ認証プロトコル)を保有している工場に限定しており、同社はアメリカ大豆輸出協会より中国国内に流通させる商品のパッケージにSSAP認証ロゴを使用することを認められている数少ない会社です。また、資源供給減が懸念される動物性タンパク原料から、植物由来でサステナブルな本商品への代替を推進し、需要が増大する中国における域内畜産生産に寄与していきます。兼松グループは今後も畜産業の発展に貢献することを目指します。



# Steel, Materials & Plant

## 鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼製品全般、エネルギーソリューション、化学品、産業プラント・インフラ設備、船舶など、幅広い分野において高い専門知識を備えたスタッフが、付加価値の高い商品・サービスの提供、開発に取り組んでいます。



### 菅 栄治

常務執行役員  
鉄鋼・素材・プラント部門長

#### 重点的に取り組むSDGs

当部門は、バイオマス燃料などの再生可能エネルギーの推進や、環境に優しい素材の利用および再利用を通して、持続可能な環境の整備に貢献する。



#### 目指す姿

社会インフラを支える事業集団として高付加価値製品で社会を変える

#### 部門の強み

- 異業種同士の融合による多岐にわたる商材と、幅広い取引先との関係
- トレーディングから事業投資まで幅広い専門知識を備えたスタッフによる事業創造力
- 国内外の有力パートナーと展開するグローバルバリューチェーン

#### 事業環境

##### 機会

- 化石エネルギーの需要減少など世界的なエネルギー市場構造の変化
- 欧米、アジア、中国など主要国で展開される貿易摩擦の激化
- SDGsに代表される世界的な環境問題への意識の高まり

##### 成長戦略

- 再生可能エネルギービジネスへの取組み加速化
- 通商問題リスク軽減のための高機能商材、独自規格商品の取扱い拡大
- 事業パートナーとの関係強化による新たなビジネススキームの構築

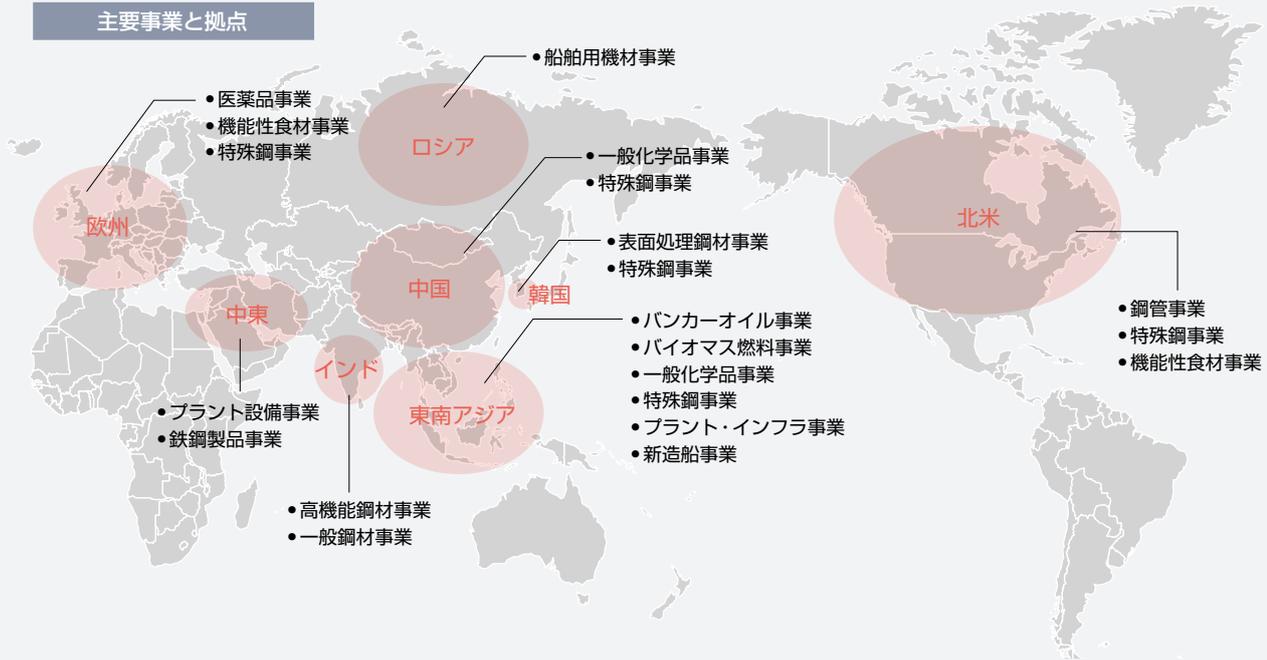
##### リスク

- 通商問題の激化による更なる市場構造の変化、地政学リスクの顕在化
- 事業投資の加速化による一時的な人材不足
- 国際的な低炭素社会への移行に伴う、環境規制強化等によるビジネス環境の変化

##### 打ち手

- 新たな市場、商材、取引先の開拓による、商権散逸リスクの軽減
- 国内外関係会社との人的交流を軸とした社員教育、経験の機会提供
- CO<sub>2</sub>削減をはじめとした環境保全に寄与する新規ビジネスの創出

## 主要事業と拠点



## 中期ビジョンの進捗状況

化学品事業では、付加価値の高い医薬品、ライフサイエンス分野の取組みを深化しました。鉄鋼事業では、将来性の高い建材分野において強みを持つ韓国企業、ベトナム企業への出資を実行しました。国内においても、九州のアルミ製建材メーカーをグループに加えることで、建材に関わる総合的な商品・サービスの営業力強化を実現しました。

鋼管事業では、世界最大の産油国となった米国における長期的なニーズに応えるためにテクニカルセンターおよび新工場を建設しました。

エネルギー事業では、再生可能エネルギーの需要や環境への配慮に対応するため、太陽光発電事業、バイオマス燃料ビジネスへの取組みを拡大しています。

プラント・船舶事業でも、原料から製品、さらには関連機材までカバーするパッケージ型のプロジェクト提案を軸に、他社との差別化を図っています。

原油相場の変動や通商問題など、当部門には逆風の要素が多い環境下、将来に向けたビジネス基盤安定化への打ち手を着実に講じています。

## ビジネスピックアップ

### 米国におけるCO<sub>2</sub>地下圧入用の鋼管開発・供給 ～CO<sub>2</sub>削減に寄与～

近年、カーボンニュートラル達成に不可欠として注目されるCCUS(CO<sub>2</sub>回収と利用もしくは地下貯蔵)ですが、兼松ではその一種であるCO<sub>2</sub> Enhanced Oil Recovery (EOR)用の鋼管を米国で供給しています。

CO<sub>2</sub> EORは、通常の工程では回収されない地下の石油を、CO<sub>2</sub>の地下圧入により追加回収する工程です。CO<sub>2</sub>が最終的に地層に貯留され、CO<sub>2</sub>削減に寄与します。米国では60年以上前から多数のEORが実施され、現在も進行中のプロジェクト数で世界の約9割を占めます。

兼松と、米国のグループ会社であるSteel Service

Oilfield Tubular社およびBenoit Premium Threading社が提供する特殊ネジがEOR事業者から長年選ばれてきました。今後も兼松グループとして、拡大が見込まれる世界のCCUS市場で供給網を構築することで、持続可能社会の実現に寄与していきます。



# Motor Vehicles & Aerospace

## 車両・航空

オートバイ・自動車用部品、および完成車両を取り扱う車両・車載部品ビジネスと、航空機機体・部品、および宇宙関連取引を行う航空宇宙ビジネスを、高い専門知識と豊富な情報量を駆使し世界規模で展開しています。



城所 僚一

上席執行役員  
車両・航空部門長

### 重点的に取り組むSDGs

安全で快適な移動手段（モビリティ）を提供することによる社会への貢献を目指す。また、次世代モビリティを通じ、環境に配慮した持続可能で事故のない生活環境をつくり上げることが目標とする。



### 目指す姿

「環境」「安全」「快適」をテーマに、次世代モビリティの事業創造で社会に貢献する

### 部門の強み

- 長年の取引を通じて蓄積された全世界の業界を代表する顧客・取引先などの営業アセット
- 海外拠点やグループ会社を通じた物流ネットワークを駆使したサプライチェーンマネジメント
- 先進技術・スタートアップ領域における情報収集力、事業立ち上げと投資実行力

### 事業環境

#### 機会

- 新興国の自動車・二輪車需要の長期的な増加、CASE、MaaS進化に伴う新需要出現
- グローバル化に伴う航空需要の拡大、先進各国政府および民間の開発・先行投資による宇宙ビジネス拡大
- 100年に一度といわれる技術革新、IT化の急速な流れで勃興するモビリティの多様化

#### 成長戦略

- グローバルネットワークを活かした既存案件の磨き、付加価値追加と新規投資の実行
- パーツアウト、MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) 事業を中心とした民間航空機アフターマーケット事業の深耕、規模拡大
- 北米シリコンバレーの投資拠点を核にスタートアップとの協業推進、新規ビジネス創出

#### リスク

- 環境規制、経済制裁、貿易摩擦など国際社会情勢の変化による需要動向の変動
- CASE、MaaS等の進展による商品構造、バリューチェーン、ビジネスモデルの非連続的な変化
- 感染症の世界的拡大による移動制限に伴う民間航空需要の変動

#### 打ち手

- 既存バリューチェーンの変革、付加価値創造と次世代ビジネスモデルへの進化
- EV・環境対応車関連部品等の取扱い増加、従来のハードに加えデータ・ソフトビジネス展開
- 成長市場アジアでの事業オペレーションの再構築を行い足場の強化を実行

## 主要事業と拠点

(ドイツ、イタリア、英国、オーストリア、アイルランド、ポーランド)

- 二輪・四輪 OEM 部品事業および倉庫オペレーション
- 日本向けヘリコプターおよび部品、航空機部品の輸出
- 航空機用循環部品の交換修理・リース・販売
- 四輪完成車の販売・保守整備事業
- エンジン、発電機、芝刈機などの汎用機の販売

欧州

- 二輪・四輪 OEM 部品事業
- 取引先との合弁工場設立・運営

- 四輪 OEM 部品事業
- 航空・宇宙関連機材・部品代理店販売事業

中国 韓国 日本

- 航空機・ヘリコプター機体、部品代理店事業および宇宙関連機材代理店事業(民間/官公庁)
- ロケット追尾関連事業
- 兼松エアロスペース(株)(航空機関連機器輸入代理店販売)
- カネヨウ(株)(繊維資材輸入・輸出・国内販売)
- (株)データ・テック(車両運行管理・安全運転診断等のネットワークサービス開発・販売、車両計測器の開発・販売)

インド、タイ、インドネシア

- 二輪 OEM 部品事業および倉庫オペレーション
- 取引先との合弁工場設立・運営

- 二輪・四輪・ATV、ゴルフカート OEM 部品事業、二輪アフター部品事業
- 日本向け航空機機体および部品の輸出
- ファンドへの投資、先進技術の発掘、スタートアップ企業の成長支援

北米

中南米  
(メキシコ、ブラジル)

- 二輪・四輪 OEM 部品事業

## 中期ビジョンの進捗状況

二輪・四輪ビジネスにおいては、これまでタイやインドで営業拠点の整備を進め、インドメーカーのタイにおける生産に密接に関与するようになるなどアジアを中心に新しいオペレーションが確立されつつあります。ビジネス領域の拡大を目的として、2021年2月、株式会社データ・テックの株式を90%取得しました。これにより新たなデータビジネスを国内外で推進します。航空機ビジネスでは、次世代モビリティとして注目されるeVTOL(空飛ぶクルマ)の地上インフラであるVertiport開発企業であるSkyports社との協業を通じ、

日本国内での同分野の先行者となるべく、礎を築いて参ります。宇宙ビジネスでは、強みである衛星関連部品ビジネスが順調に推移していることに加え、ロケット追尾関連ビジネスで安定した受注を積み重ね国家事業への貢献も果たしています。

さらに、先進技術、新ビジネスモデル構築の深化を目的に、2021年4月より部門横断の「次世代モビリティ事業開発課」を立ち上げました。2018年に米国シリコンバレーに設立したKanematsu Ventures社とも密接に連携しつつ、事業投資、新規事業創造の取組みをさらに加速させて参ります。

## ビジネスピックアップ

### 車両データビジネスで新事業

兼松は、2021年2月に株式会社データ・テックの株式を90%取得しました。車両挙動解析技術に強みを持つデータ・テックは、商用車向けデジタルタコグラフをはじめ安全運転を支援する車載器等の製品やサービスを提供をしています。また、燃費を向上させる製品やサービスの提供によりCO<sub>2</sub>排出削減にも寄与しています。現在、環境省の「コ・イノベーションによる途上国向け低炭素技術創出・普及事業」に採択された実証実験をインドネシアで行っており、世界の低炭素化への貢献も視野に技術開発を進めています。

兼松は、データ・テックの主力製品であるデジタルタコグラフの国内外への拡販に加え、車載テレマティクス市場で車両挙動解析技術を用いた新規事業を展開していきます。データ・テック車載器から得られる膨大な車両運行データとAIを活用し、「環境」「安全」「快適」をテーマに、地球環境に優しく交通事故のない次世代モビリティ社会の実現で、SDGsの目標達成に貢献して参ります。



# 財務・ESGハイライト

3月31日に終了した連結会計年度

日本基準

IFRS

	日本基準				IFRS
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>会計年度:</b>					
売上高	¥936,891	¥1,006,365	¥1,019,232	¥1,114,539	—
収益	—	—	—	—	¥704,211
売上総利益	76,905	80,900	80,021	86,402	87,880
営業利益／営業活動に係る利益	18,029	21,426	18,262	19,776	23,547
税金等調整前当期純利益／税引前利益	13,030	13,529	16,781	19,075	22,373
当期利益*3	9,175	6,110	9,564	11,799	10,546
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,827	15,822	1,355	22,384	6,758
投資活動によるキャッシュ・フロー	17,322	1,291	1,466	△1,111	△6,649
フリー・キャッシュ・フロー	25,149	17,113	2,821	21,273	109

<b>会計年度末:</b>					
総資産／資産合計	388,676	399,753	399,186	428,459	466,314
純資産／資本合計	49,576	55,992	75,912	96,204	119,015
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	33,101	39,008	54,519	71,657	90,244
ネット有利子負債	104,612	90,012	86,439	68,038	72,155

<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益*3／ 基本的1株当たり当期利益(円)	¥21.93	¥14.60	¥ 22.80	¥ 28.09	¥ 125.49*4
純資産／親会社所有者帰属持分(円)	79.07	93.16	129.82	170.54	1,072.20*4
配当金(円)	—	—	—	3.00	4.00

<b>財務指標:</b>					
自己資本利益率(ROE)(%)	29.59	16.95	20.45	18.70	12.99
自己資本比率／ 親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	8.5	9.8	13.7	16.7	19.4
ネットDER(倍)	3.2	2.3	1.6	0.9	0.8

<b>ESG*(非財務)データ:</b> ※ ESG: Environment(環境)、Society(社会)、Governance(ガバナンス)を示す略語					
連結従業員数(名)	4,770	4,770	5,522	5,747	6,002
単体従業員数(うち女性)(名)	832(250)	795(238)	782(242)	800(246)	813(253)
単体女性比率(%)	30	30	31	31	31
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*6,7	644.76	443.83	471.42	456.44	377.54
紙使用量総枚数(枚)*7	6,801,305	7,062,310	6,874,521	6,648,353	6,645,797
一般廃棄物排出量(t)*7	71.50	46.57	48.95	37.60	33.40
消費電力総量(kWh)*7	1,561,164	871,965	828,514	805,015	682,717
取締役(うち社外取締役)*8(名)	10(0)	10(0)	10(0)	6(1)	7(2)
監査役(うち社外監査役)*8(名)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	4(3)
平均勤続年数(年)	15.1	15.5	16.0	15.7	15.5
離職率(%)*9	6.5	10.3	0	2.6	3.5
平均残業時間(時間/月)	7.2	10.1	8.3	8.0	8.8

(注) 2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。

\*1. 百万円以下の金額は切り捨てて表示しています。またパーセント表示については四捨五入して算出しています。

\*2. 米ドルの金額は便宜上、2021年3月31日の為替レート、1米ドル=110.71円で換算しています。

\*3. 日本基準: 親会社株主に帰属する当期純利益 / IFRS: 親会社の所有者に帰属する当期利益

\*4. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2014年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

\*5. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2018年3月期期首において当該株式併合が行われたと仮定した金額を記載しています。

## IFRS

単位：百万円\*1

単位：千米ドル\*2

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
	—	—	—	—	—	—	—
	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	\$5,863,477
	86,238	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	916,952
	18,772	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	213,490
	18,122	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	212,992
	8,959	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	120,272
	33,024	11,852	434	24,698	24,259	36,984	334,070
	△4,214	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△89,667
	28,810	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	244,403
	443,592	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	5,035,640
	120,706	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	1,630,316
	91,599	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	1,300,029
	48,813	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	366,003
	¥ 106.46*4	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22	¥ 172.43	¥ 159.44	\$ 1.44
	1,088.45*4	1,192.21*4	1,377.66*4	1,499.86	1,566.60	1,723.42	15.57
	5.00	6.00	48.00*5	60.00	60.00	60.00	0.54
	9.85	8.39	15.08	13.77	11.25	9.69	
	20.6	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	
	0.5	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	
	5,832	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	
	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	
	32	33	33	34	34	36	
	392.58	398.68	400.74	358.31	304.05	265.44	
	6,087,765	6,256,363	5,920,960	5,510,121	4,919,786	3,099,900	
	31.90	32.70	29.50	35.00	27.20	18.28	
	735,174	768,166	772,137	690,378	659,534	597,845	
	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	
	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	4(2)	
	13.8	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	
	4.8	5.2	9.4	10.5	—	—	
	8.1	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	

\*6. 係数は日本貿易会(経団連經由電気事業低炭素社会協議会公表)の最新公表数値を使用しています。

\*7. 兼松単体国内店の集計値です。支店、営業所の統廃合など事務所スペースの増減によっても変動します。

\*8. 各年3月期終了後の株主総会終了時点のものです。

\*9. 当該年に入社した社員の勤続3年後の離職率です。(例：2016年3月期のデータは分母に2015年4月入社社員人数42名、分子に42名中の2018年4月時点までに退職した人数2名)

# 財政状態および経営成績の分析

## 業績

2021年3月期(当期)の収益は、前期比726億60百万円(10.1%)減少の6,491億42百万円となり、売上総利益は、前期比93億89百万円(8.5%)減収の1,015億15百万円となりました。営業活動に係る利益は、販売費及び一般管理費は減少したものの売上総利益の減少により、前期比47億17百万円(16.6%)減少の236億35百万円となりました。また、金融収支の良化と持分法による投資損益の良化で、税引前利益は、前期比33億64百万円(12.5%)減少の235億80百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比10億84百万円(7.5%)減少の133億15百万円となりました。その結果、親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)に対する親会社の所有者に帰属する当期利益率(ROE)は、9.7%となりました。

## セグメント別の状況

セグメントの業績は、次のとおりです。

### 電子・デバイス

収益は前期比284億7百万円減少の2,261億9百万円、営業活動に係る利益は13億88百万円減少の175億75百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は8億44百万円減少の84億84百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。ICTソリューション事業は、製造業やサービス業向けのサーバーおよびストレージ関連の販売が伸び悩んだものの、概ね堅調に推移しました。モバイル事業は、営業時間短縮でモバイルショップへの来店者数が減少したことなどにより低調に推移しました。半導体部品・製造装置事業は、液晶製造装置取引の中国向け出荷などが堅調に推移しました。

新型コロナウイルスの影響下、ICTソリューション事業では事業活動の制限や企業業績の悪化によるIT投資抑制が一部にみられた一方、リモートワークなどの戦略的なIT投資は需要が増加傾向にあり、VDI環境の構築やセキュリティソリューションに加え、サービス提供型ビジネスの更なる拡販を図りました。モバイル事業では短時間営業が余儀なくされたほか、業界再編やネット専売プランの導入がありましたが、シェア向上による地位の確保、高収益体質の構築を目的に携帯電話販売代理店の獲得・連結化を促進しました。半導体部品・装置事業では、ICテストハンドラーメーカーからの事業譲受や、レーザーマーキング装置の販売・サービス提供を行う会社を連結化し、ポートフォリオを拡充しました。

### 食料

収益は前期比67億86百万円減少の2,446億17百万円、営業活動に係る利益は8億83百万円減少の14億98百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は2億41百万円増加の14億95百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。食糧事業は、内食需要に加え市況が好転したこともあり順調に推移しました。食品事業・畜産事業は、外食関連販売の苦戦などにより低調に推移しました。

食品事業は、新型コロナウイルスの影響を受けましたが、良質な海外産原料の調達力を強化するため、各地サプライヤーとの独占契約や出資、設備貸与を引き続き推進しております。また、日本の消費者が求める品質水準を達成するため、日本人専門家による製造・品質管理体制を強化し、安全・安心な食の安定供給に努めております。畜産事業は、お客さまのニーズに合った安全・安心な付加価値の高い商品の安定的な供給体制確立に向けて、バリューチェーンの構築を推進しており、ウルグアイ産牛の肥育農家への出資や大豆植物肉生産会社への出資を行いました。食糧事業は、中国の景気回復を受け、中国の現地資本と合併で設立した大豆加工工場や北米の牧草生産加工工場が順調に稼働しております。海外取引の更なる拡大、ゲノム編集による品種改良、スマートファームの実現を目指して参ります。

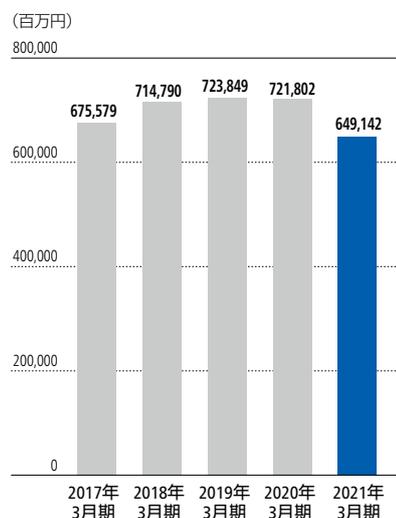
### 鉄鋼・素材・プラント

収益は前期比330億27百万円減少の968億31百万円、営業活動に係る利益は19億79百万円減少の18億40百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1億95百万円減少の20億60百万円となりました。

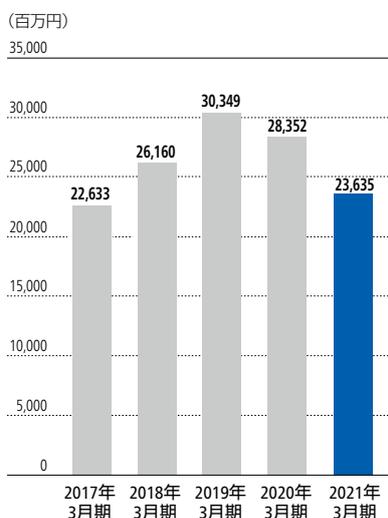
営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。エネルギー事業は、国内石油製品取引の採算良化などにより堅調に推移しました。一方、鉄鋼事業は、国内鉄鋼取引においてメーカーの値上げ政策による市況上昇がありました。原料価格の高騰や海外市場停滞の影響などで低調に推移しました。また、工作機械・産業機械事業も、設備投資計画の延期等の影響を受け低調、銅管事業も、掘削需要低迷の影響が続き低調に推移しました。

原油相場の変動や通商問題など逆風の要素が多い環境下、鉄鋼事業は、将来性の高い建材分野において韓国企業に加えベトナム企業へも出資を実施し、建材に係る総合的な商品・サービスの営業力強化を実現しました。将来に向けたビジネス基盤安定化のため、化学品事業における付加価値の高い医薬品、ライフサイエンス分野への取組みの深化、銅管事業における新工場の建設、エネルギー事業における太陽光発電、バイオマス燃料ビジネスへの

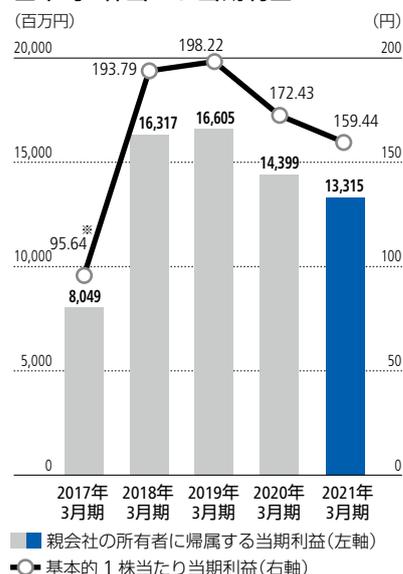
## 収益



## 営業活動に係る利益



## 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 基本的1株当たり当期利益



※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2016年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

取組みの拡大、プラント・船舶事業におけるパッケージ型のプロジェクト提案を軸とした差別化などの打ち手を講じております。

## 車両・航空

収益は前期比35億19百万円減少の710億86百万円、営業活動に係る利益は3億28百万円減少の20億55百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1億69百万円減少の14億97百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。航空宇宙事業は、海外における航空機部品取引が不調であったものの、国内の官公庁向け航空機関連取引は堅調に推移しました。車両・車載部品事業は、世界的な需要減少からやや回復したものの、その影響が残り低調に推移しました。

車両・車載部品事業は、ビジネス領域拡大を目的として、ドライブレコーダ開発・製造企業の買収を行いました。これにより新たなデータビジネスを国内外で推進して参ります。航空宇宙事業は、次世代モビリティとして注目されるeVTOL(空飛ぶクルマ)の地上インフラ整備における協業を行いました。これにより日本国内での同分野での先行者となるべく、礎を築いて参ります。北米シリコンバレーに設立した投資拠点を軸に革新的ビジネスの立ち上げに向けて活動しており、事業投資、新規事業創造の取組みをさらに進化させて参ります。

## その他

収益は前期比9億21百万円減少の104億97百万円、営業活動に係る利益は1億23百万円減少の6億96百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は90百万円増加の3億80百万円となりました。

## 財政状態

当期末の総資産は、前期末比58億24百万円増加の5,574億95百万円となりました。

有利子負債については、借入金の返済や社債の償還等により、前期末比212億37百万円減少の1,221億57百万円となりました。現預金を差し引いたネット有利子負債は、前期末比112億87百万円減少の405億20百万円となりました。なお、有利子負債にはリース負債を含めておりません。

資本のうち、親会社の所有者に帰属する持分については、利益剰余金の積み上げや円安と株高に伴うその他の資本の構成要素の増加などにより、前期末比130億97百万円増加の1,439億26百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は25.8%、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.3倍となりました。

## キャッシュ・フロー

当期のキャッシュ・フローの状況については、営業活動によるキャッシュ・フローが369億84百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが99億27百万円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローが374億97百万円の支出となりました。これらに、現金及び現金同等物に係る換算差額を調整した結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は810億45百万円となり、前期末比100億60百万円の減少となりました。

## 資金調達

当社グループは、6カ年の中期ビジョン「future 135」の中で掲げている「持続的な成長」を実現するために必要な、低コストで安定的な資金調達を基本方針として資金調達活動に取り組んでおります。

当社グループの資金調達については、メインバンク、地銀、生損保等の金融機関との良好な関係を背景とした間接金融をベースに、長期資金の調達手段の一つとして普通社債を発行し、資本市場からの調達も実施しております。当期では、連結有利子負債に占める直接金融からの負債調達割合は8%となりました。

これらの円滑な資金調達を行うため、(株)日本格付研究所(JCR)、ならびに(株)格付投資情報センター(R&I)の2社から格付けを取得しており、当期末の当社グループに対する格付け(長期)は、JCRがBBB+(見通しポジティブ)、R&Iが前回からワンノッチ格上げとなるBBB+(安定的)となっております。

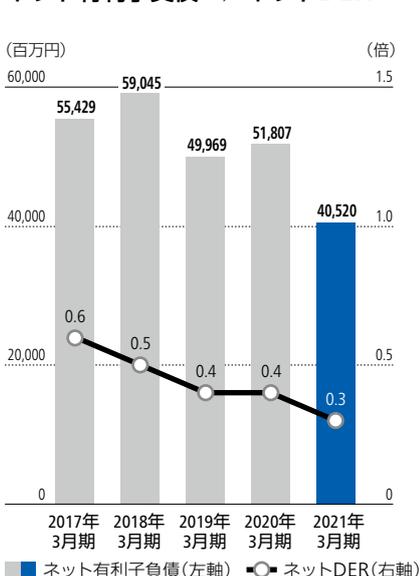
加えて、手元流動性の確保を図るため、十分な規模の現金及び現金同等物を保有するほか、主要金融機関においてコミットメントラインを設定しております。

また、連結ベースでの効率的な資金調達を実施するために、国内主要関係会社の資金調達を親会社に集中したうえで、資金需要に応じて配分を行うキャッシュマネジメントシステムを導入しております。当期末では、連結有利子負債に占める当社の有利子負債の割合は65%と、約7割の資金調達を親会社に集中しております。

このような資金調達活動の結果、当期末におけるグロス有利子負債残高は1,221億57百万円で、前期末と比べ212億37百万円減少いたしました。また、当期末におけるネット有利子負債残高は405億20百万円となり、前期末に比べ112億87百万円減少いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.3倍と、健全な財務体質を維持しております。

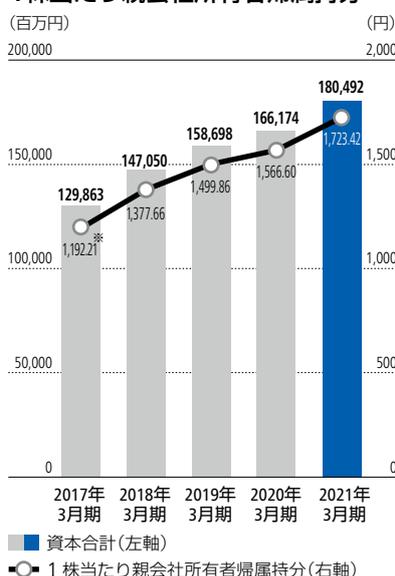
また、当期末の有利子負債残高に占める社債および長期借入金(1年以内に返済予定の社債および長期借入金を含む。)の比率は69%(当社では99%)であり、資金調達の状況は安定しております。

### ネット有利子負債<sup>※1</sup>／ネットDER<sup>※2</sup>



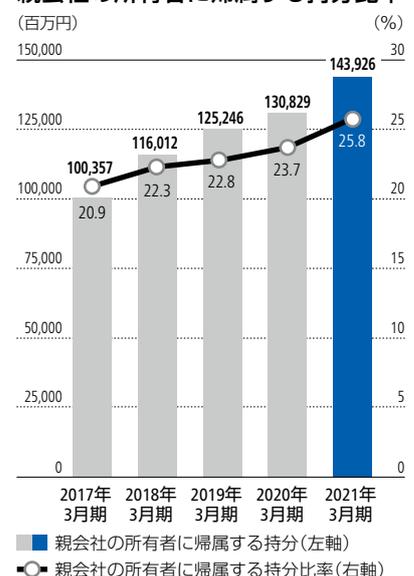
※1 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び現金同等物  
 ※2 ネットDER=ネット有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分

### 資本合計／1株当たり親会社所有者帰属持分



※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2016年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

### 親会社の所有者に帰属する持分／親会社の所有者に帰属する持分比率



## 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に属する事項等については、2021年6月23日現在において、当社グループが判断したものです。当社グループでは、事業等にこのようなリスクが存在しているという事実により真摯に対峙し、内容に応じて必要な管理体制および管理手法を整備し、リスクのコントロールを行っています。

### マクロ経済環境の変化によるリスク

当社グループは、国内外における各種商品の商取引、事業投資、サービスの提供等多岐にわたる事業をグローバルに展開しております。このため、日本、米国、中国、欧州およびアジア新興国や世界経済全般の景気が減速した場合、需要の停滞による売上減少や市場価格の大幅な落ち込みなどにより、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 市場リスク

当社グループにおいて、営業取引に付随する為替変動リスク、金利変動リスクおよび取扱商品の価格変動リスクは多くの場合、取引先等との取引条件の中でヘッジしております。あわせて、為替・金利(資金)・商品やそれらの派生商品について、社内組織単位および会社ごとにリスク量と収益を勘案のうえ、ポジション枠(限度枠)と損失限度額を定め、これらの限度を超えた場合には速やかにポジションを縮減する体制を整備しております。また、ヘッジ手段として派生商品を活用することで、これらのポジションの価格変動リスクを軽減させております。これらのポジションの状況については、定期的に経営会議宛に報告され、ポジション枠を超過している場合は、速やかにその内容を分析のうえ、縮減させております。

### 為替変動リスク

当社グループは、輸出入取引などに付随して、様々な通貨・条件での外国通貨取引を行っており、これらの為替変動リスクを軽減するため、為替予約等のデリバティブ取引を行っております。また、当社は海外に現地法人や事業会社を有しており、連結財務諸表上これらの会社の残高は期末日の為替レートにて換算されるため、為替レートの変動により在外営業活動体の換算差額を通じて、親会社の所有者に帰属する持分を増減させる可能性があり、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 金利変動リスク

当社グループは、営業活動や財務活動に係る資金の大半を金融機関からの借入金により調達しており、これらの借入金の一部は変動金利となっております。これらの借入金や資金運用については金利変動リスクがあり、金利上昇によって支払利息が増加する可能性があります。当社グループは、アセット・ライアビリティ・マネジメントを通じ、有価証券や固定資産等の非金利感応資産のうち変動金利で調達している部分を金利ポジションととらえ、一部は借入金の金利変動リスクを回避するために、金利スワップ取引を利用し金利変動リスクの軽減を図っておりますが、影響を完全に回避できるものではなく当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 取扱商品の需給・価格変動リスク

当社グループの主たる事業である国内外での商品売買取引においては、市況の影響を受ける穀物・畜産物・石油製品等の取扱があります。一部の相場商品は商品先物取引を利用し価格変動リスクの軽減を図っておりますが、これらの商品ポジションが拡大した場合に、商品相場の乱高下や需要の減少等によって、予期しない損失が発生し、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### 市場性のある有価証券等の価格変動リスク

当社グループは、取引先との関係強化などの目的で有価証券を保有することがあります。これらには株価変動リスクが存在し、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の変動により、当社グループの財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 信用リスク

当社グループは、国内外の取引先と多様な商取引を行う中で売掛金、前渡金、貸付金、保証その他の様々な形態での信用供与を行っており、取引先の財政状態の悪化などにより、回収遅延や債務不履行などが発生する可能性があります。また、商品供給契約、請負契約、業務委託契約等の締結・履行においては、理由の如何を問わず、取引先の債務不履行や契約不履行が発生した場合に、金銭的損失を伴う履行責任を負う可能性があります。これらの損失負担については、会計上、一定の見積りを用いて引当金の設定を行っておりますが、結果として損失が引当金の範囲を超え、追加的に損失が生じる可能性もあり、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

国内外の取引先への信用供与を行うにあたっては、定期的に、取引先の財務データやその他の情報に基づき取引先ごとに格付けを付与し、格付けおよび与信種類に応じた与信限度額を設定し、また、必要に応じて保険を付保し、通常の営業取引から生じる取引与信のほか、融資、保証行為など、これらの信用供与の総額が、与信限度額内に収まるよう運営し、定期的に回収状況や滞留状況をモニタリングし、必要とされる保全策を講じることによって、コントロールしておりますが、信用リスクが完全に回避される保証はありません。また、取引先の信用状態悪化に対しては取引縮小や債権保全策を講じ、取引先の破綻に対しては処理方針を立てて債権回収に努めていますが、債権等が回収不能になった場合には当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### カントリーリスク

当社グループは、海外における取引や投融資を展開しており、その国の政治・経済情勢に起因する代金回収の遅延や不能が生じる可能性があります。こうしたカントリーリスクの顕在化による損失を極小化するため、定期的に、各国・地域ごとのカントリーリスクの大きさに応じた格付けを付与したうえで限度額を設定し、特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるべく運営しております。格付けや案件の内容に応じて貿易保険の付保などによる回収リスクの回避策も講じておりますが、実際に特定の国・地域においてこれらのリスクが顕在化した場合には、当該事業および取引の継続が困難となり、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### 事業投資等のリスク

当社グループは、中期ビジョン「future 135」において、安定した収益構造の事業分野における持続的成長を目指すとともに、強みを有する事業分野への効果的かつ適切な事業投資により規模の拡大や付加価値の獲得を目標としております。これら事業投資等の実行にあたっては、投資基準を定め、強みのある事業分野への投資を主として、投資目的・内容およびキャッシュ・フローをベースにした事業の採算性と様々なリスク要因の評価・分析等を踏まえた審議を各職能部門が行い、一定規模以上の重要な案件については案件審議会での審議を行っており

ます。また、事業撤退の基準も定め、投資実行後も、定期的に案件審議会において、その事業性と投資価値の評価・見直しを行うことで、損失の極小化に努めております。しかしながら、投資先の財政状態や事業の成否によって、投資価値が変動する可能性があります。

また、現地の法令やパートナーなどとの関係において、当社グループの方針どおりに事業展開あるいは撤退ができない可能性もある中、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となるリスクがあり、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 固定資産に関する減損リスク

当社グループが保有する有形固定資産、のれんおよび無形資産は減損リスクにさらされております。対象資産の資産価値が減少した場合、必要な減損処理を行うため、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。特に、中期ビジョン「future 135」において事業投資による成長を掲げており、企業結合に伴うのれんおよび識別可能な無形資産の金額が、今後、増加する可能性があります。

### 資金調達に関するリスク

当社グループは、事業資金を国内外に所在する金融機関からの借入金および社債等により調達しております。金融機関との良好な取引関係の維持およびアセット・ライアビリティ・マネジメントに努め、資産の内容に応じた調達を実施することで流動性リスクの最小化を図っておりますが、金融市場の混乱や格付機関による当社信用格付けの大幅な引き下げ等の事態が生じた場合、当社グループの資金調達に制約が課される可能性や、調達コストが増加する可能性があります。

### 法令変更等に関するリスク

当社グループの国内外における事業活動は、日本および諸外国における広範な法規制の対象となっております。これらの遵守には最大限の注意を払っておりますが、予期し得ない各種法令等の変更、国際政治・情勢等の変化によって一方的に実施される懲罰的関税措置を含む輸出入規制および商品販売・取扱いに係る許認可等の規制変更などにより、当該取引を継続できなくなる可能性ならびに訴訟や当局の命令などから予期せぬ費用が発生する可能性があります。この中には、国際課税における当局や国家間の取決めおよび税率の変更による税務リスクも含まれており、これら法規制の変更は当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 訴訟・係争等に関するリスク

当社グループが国内外で事業活動を行うにあたっては、その営業活動や事業運営上の資産・負債等が、様々な形で、訴訟等の法的手続き上の、あるいはその他の係争の対象となることがあります。これらの訴訟・係争等の発生は予測困難であり、またそのような訴訟・係争等が発生した場合において、その解決には相当の時間を要することが多く、結果を予想することには不確実性が伴います。このような訴訟・係争等が発生し、予期せぬ結果となった場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 法令遵守・不正行為に関するリスク

当社グループは、多岐にわたる商品・サービスを国内外で売買・提供する事業を営んでおり、その商品・サービスに対してわが国を含む世界各国で制定、施行されている安全保障貿易管理関連法令など輸出入関連法規をはじめとする各種法令および規則に、最大限の注意を払って事業を行っております。

各種の法規制や規則遵守を包括的にモニタリングするために、

内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス維持の状況について、定期的なレビューを行うとともに、突発的に発生する諸問題に対応しております。しかしながら、複数の当事者を介して行う各種取引オペレーションにあたって、常に完全な手続きを実施することは難しく、複数の予防的措置を講じているにもかかわらず、結果として法令違反や不正行為を見逃し、それらの違反や不正行為が重大なものであった場合には当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築・運用しており、情報システム運営上の安全性確保のため、情報セキュリティ管理に関する規程を定め、危機管理対応の徹底に取り組んでおりますが、外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピュータウイルス侵入等による企業機密情報・個人情報の漏洩、さらには、自然災害、事故等による情報システム設備の損壊や通信回線のトラブルなどにより情報システムが不稼働となる可能性を完全に排除することはできません。このような場合は、システムに依存している業務の効率性の低下を招くほか、被害の規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 自然災害等に関するリスク

当社グループは、国内外における地震、大雨、洪水などの自然災害・異常気象や、インフルエンザ・新型コロナウイルス感染症等の感染症、大規模事故、テロ・暴動、その他予期せぬ事態が発生した場合、当社グループの社員ならびに事業所、倉庫、工場などの設備機器、システム等といった資産が影響を受け、営業・生産活動に支障が生じる可能性があります。また、国内外に保管中または輸送中の貨物を有しており、これらの保有する資産が自然災害や偶発的事故等によって毀損・劣化する可能性に加え、地震・火災・洪水・暴動等により事業が中断する可能性があります。当社では、社員の安否確認システムの導入、災害マニュアルおよびBCP（事業継続計画）の策定、建物・設備・システム等の耐震対策（データ等のバックアップを含む。）、防災訓練、必要物資の備蓄、国内外の拠点や関係会社との連携・情報共有などの対策を講じておりますが、被害の規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大局面においては、時差通勤・在宅勤務の実施、国内外への出張・渡航規制の強化、感染防止策の周知徹底、国内外のネットワークを通じた各地動向の把握など、当社グループおよびステークホルダーの皆さまへの感染拡大、ならびに事業継続に係るリスクを最小限にとどめるべく各種対策を実施しております。特に各国政府等による外出禁止令・緊急事態宣言下においては、原則在宅勤務を行う方針としており、引き続き、政府の方針・行動計画・要請に基づいた感染予防・拡大防止に努めて参ります。

### 気候変動、社会・環境問題に関するリスク

当社グループは、国内外の幅広い分野で事業活動を行っており、気候変動や深刻化する社会・環境問題等の影響を受け、事業の継続に制限を受ける可能性があるほか、当社グループの事業に起因した環境汚染や労務問題等が発生した場合、事業の停止、汚染除去費用や損害賠償費用の発生、社会的評価の低下に繋がる可能性があります。

企業活動にあたっては、注力すべき重要課題（市場の変化への対応、地域社会との共生、地球環境への配慮、ガバナンスの充実、人権の尊重、人材育成・ダイバーシティの推進）を設定・周知するとともに、サステナビリティ推進委員会を設置し主体的に課題解決を行う体制を構築しておりますが、予期せぬ事案の発生により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

# 財務諸表

## 連結財政状態計算書

	(百万円)		(百万円)	
	前連結会計年度末 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2021年3月31日)	前連結会計年度末 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2021年3月31日)
<b>資産</b>				
流動資産				
現金及び現金同等物	91,105	<b>81,045</b>		
営業債権及びその他の債権	204,920	<b>207,285</b>		
棚卸資産	100,766	<b>99,711</b>		
その他の金融資産	5,383	<b>6,512</b>		
その他の流動資産	24,580	<b>26,339</b>		
流動資産合計	426,756	<b>420,894</b>		
非流動資産				
有形固定資産	40,756	<b>42,246</b>		
のれん	10,304	<b>10,296</b>		
無形資産	23,382	<b>24,926</b>		
持分法で会計処理されて いる投資	7,506	<b>11,869</b>		
営業債権及びその他の債権	1,428	<b>1,280</b>		
その他の投資	28,279	<b>33,536</b>		
その他の金融資産	7,370	<b>7,079</b>		
繰延税金資産	2,761	<b>2,318</b>		
その他の非流動資産	3,126	<b>3,046</b>		
非流動資産合計	124,915	<b>136,601</b>		
資産合計	551,671	<b>557,495</b>		
<b>負債及び資本</b>				
負債				
流動負債				
営業債務及びその他の債務	172,922	<b>182,980</b>		
社債及び借入金	68,164	<b>57,723</b>		
リース負債	6,303	<b>6,999</b>		
その他の金融負債	4,614	<b>5,442</b>		
未払法人税等	3,393	<b>2,942</b>		
引当金	30	<b>607</b>		
その他の流動負債	29,073	<b>28,213</b>		
流動負債合計	284,503	<b>284,909</b>		
非流動負債				
社債及び借入金	75,229	<b>64,434</b>		
リース負債	11,251	<b>10,328</b>		
その他の金融負債	2,063	<b>1,807</b>		
退職給付に係る負債	6,779	<b>6,517</b>		
引当金	1,914	<b>1,944</b>		
繰延税金負債	2,385	<b>5,527</b>		
その他の非流動負債	1,369	<b>1,533</b>		
非流動負債合計	100,994	<b>92,093</b>		
負債合計	385,497	<b>377,003</b>		
資本				
資本金	27,781	<b>27,781</b>		
資本剰余金	26,957	<b>27,034</b>		
利益剰余金	69,540	<b>78,070</b>		
自己株式	△1,309	<b>△1,311</b>		
その他の資本の構成要素				
在外営業活動体の換算 差額	930	<b>1,633</b>		
その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産	6,816	<b>10,163</b>		
キャッシュ・フロー・ ヘッジ	113	<b>554</b>		
その他の資本の構成要 素合計	7,860	<b>12,351</b>		
親会社の所有者に帰属す る持分合計	130,829	<b>143,926</b>		
非支配持分	35,344	<b>36,566</b>		
資本合計	166,174	<b>180,492</b>		
負債及び資本合計	551,671	<b>557,495</b>		

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

(百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
収益	721,802	649,142
原価	△ 610,897	△ 547,626
売上総利益	110,904	101,515
販売費及び一般管理費	△ 82,716	△ 78,893
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△ 118	△ 174
固定資産減損損失	△ 551	△ 44
その他の収益	1,958	1,688
その他の費用	△ 1,123	△ 457
その他の収益・費用合計	165	1,013
営業活動に係る利益	28,352	23,635
金融収益		
受取利息	271	161
受取配当金	1,143	1,100
その他の金融収益	—	19
金融収益合計	1,415	1,281
金融費用		
支払利息	△ 2,761	△ 1,818
その他の金融費用	△ 452	△ 210
金融費用合計	△ 3,214	△ 2,029
持分法による投資損益	389	692
税引前利益	26,944	23,580
法人所得税費用	△ 8,710	△ 7,329
当期利益	18,233	16,251
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	14,399	13,315
非支配持分	3,834	2,935
計	18,233	16,251
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	172.43	159.44
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	172.28	159.34

連結包括利益計算書	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
当期利益	18,233	16,251
その他の包括利益		
純損益に振り替えられるこ とのない項目		
その他の包括利益を通じ て公正価値で測定する金 融資産	△ 2,939	3,395
確定給付制度の再測定	△ 24	229
持分法適用会社における その他の包括利益に対す る持分	△ 8	8
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	△ 2,972	3,633
純損益にその後に振り替え られる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△ 1,105	931
キャッシュ・フロー・ヘッジ	403	441
持分法適用会社における その他の包括利益に対す る持分	△ 27	△ 77
純損益にその後に振り替 えられる可能性のある項 目合計	△ 729	1,295
税引後当期その他の包括利益	△ 3,702	4,929
当期包括利益	14,531	21,180
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	10,927	18,031
非支配持分	3,604	3,148
計	14,531	21,180

## 連結持分変動計算書

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	親会社の所有者に帰属する持分				その他の資本の構成要素			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	在外 営業活動体の 換算差額	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	
2019年4月1日残高	27,781	26,882	60,748	△1,318	1,865	9,580	△293	
当期利益			14,399					
その他の包括利益					△935	△2,926	406	
当期包括利益	—	—	14,399	—	△935	△2,926	406	
配当金			△5,428					
非支配持分株主に対する配当金								
自己株式の取得				△5				
自己株式の処分		△0		14				
非支配持分株主との資本取引		31						
株式報酬取引		42						
所有者との取引額合計	—	74	△5,428	8	—	—	—	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			△179			162		
2020年3月31日残高	27,781	26,957	69,540	△1,309	930	6,816	113	
当期利益			13,315					
その他の包括利益					703	3,308	441	
当期包括利益	—	—	13,315	—	703	3,308	441	
配当金			△5,010					
非支配持分株主に対する配当金								
自己株式の取得				△1				
自己株式の処分		1		0				
非支配持分株主との資本取引		30						
株式報酬取引		45						
所有者との取引額合計	—	76	△5,010	△1	—	—	—	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			225			38		
2021年3月31日残高	27,781	27,034	78,070	△1,311	1,633	10,163	554	

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	確定給付制度 の再測定	その他の資本の 構成要素計			
2019年4月1日残高	—	11,153	125,246	33,451	158,698
当期利益		—	14,399	3,834	18,233
その他の包括利益	△17	△3,472	△3,472	△229	△3,702
当期包括利益	△17	△3,472	10,927	3,604	14,531
配当金		—	△5,428		△5,428
非支配持分株主に対する配当金		—	—	△1,891	△1,891
自己株式の取得		—	△5		△5
自己株式の処分		—	14		14
非支配持分株主との資本取引		—	31	179	211
株式報酬取引		—	42		42
所有者との取引額合計	—	—	△5,344	△1,711	△7,056
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	17	179	—		—
2020年3月31日残高	—	7,860	130,829	35,344	166,174
当期利益		—	13,315	2,935	16,251
その他の包括利益	263	4,716	4,716	212	4,929
当期包括利益	263	4,716	18,031	3,148	21,180
配当金		—	△5,010		△5,010
非支配持分株主に対する配当金		—	—	△1,750	△1,750
自己株式の取得		—	△1		△1
自己株式の処分		—	1		1
非支配持分株主との資本取引		—	30	△177	△146
株式報酬取引		—	45		45
所有者との取引額合計	—	—	△4,934	△1,927	△6,862
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△263	△225	—		—
2021年3月31日残高	—	12,351	143,926	36,566	180,492

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	18,233	16,251
減価償却費及び償却費	9,176	11,555
固定資産減損損失	551	44
金融収益及び金融費用	1,798	747
持分法による投資損益(△は益)	△ 389	△ 692
固定資産除売却損益(△は益)	118	174
法人所得税費用	8,710	7,329
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	23,422	△ 653
棚卸資産の増減(△は増加)	△ 1,391	1,633
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△ 23,184	9,389
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	393	△ 276
その他	△ 5,184	△ 2,031
小計	32,254	43,471
利息の受取額	200	209
配当金の受取額	1,188	1,236
利息の支払額	△ 2,731	△ 1,782
法人所得税の支払額	△ 6,651	△ 6,149
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,259	36,984
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△ 6,725	△ 4,413
有形固定資産の売却による収入	1,159	421
無形資産の取得による支出	△ 1,044	△ 1,058
その他の投資の取得による支出	△ 1,452	△ 4,611
その他の投資の売却による収入	436	139
子会社の取得による収支(△は支出)	△ 835	△ 210
事業譲受による支出	△ 380	△ 45
貸付けによる支出	△ 240	△ 308
貸付金の回収による収入	292	333
その他	△ 1,427	△ 173
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,215	△ 9,927
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金(3ヵ月以内)の増減額	3,972	△ 15,686
短期借入金(3ヵ月超)による収入	2,009	527
短期借入金(3ヵ月超)の返済による支出	△ 3,355	△ 734
長期借入れによる収入	24,756	9,616
長期借入金の返済による支出	△ 26,064	△ 11,171
社債の償還による支出	—	△ 5,050
配当金の支払額	△ 5,414	△ 5,001
非支配持分株主からの子会社取得による支出	—	△ 260
非支配持分株主からの払込みによる収入	90	11
非支配持分株主に対する配当金の支払額	△ 1,791	△ 1,854
リース負債の返済による支出	△ 5,798	△ 7,890
その他	6	△ 3
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,590	△ 37,497
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,453	△ 10,440
現金及び現金同等物の期首残高	88,941	91,105
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 290	380
現金及び現金同等物の期末残高	91,105	81,045

兼松のあゆみと強み

経営戦略

サステナビリティ

事業概要

財務・会社情報

# 主要連結子会社および関連会社

(2021年4月1日現在)

\* 上場会社

## 電子・デバイス

日本	
兼松エレクトロニクス株式会社*	情報・通信関連機器のシステムインテグレーション・サービス
日本オフィス・システム株式会社	コンピュータ、周辺機器などのソフト開発・販売・保守サービス
兼松サステック株式会社*	住宅関連資材の製造・販売、地盤調査・改良工事、セキュリティ監視カメラの施工・販売
兼松コミュニケーションズ株式会社	移動体通信機器販売、モバイルインターネットシステム・サービス
兼松グランクス株式会社	Webサイトの企画・構築・運用、コンテンツの企画・制作・販売
兼松フューチャーテックソリューションズ株式会社	半導体・電子部品・モジュール製品の輸出入・加工・開発・設計・製造・販売、EMS
兼松アドバンスド・マテリアルズ株式会社	車載機器・電子機器・通信機器の材料、および部品の輸出入・保管・売買・加工
兼松PWS株式会社	半導体製造装置、検査装置および関連部品の設計・開発・販売、各種技術サービス
株式会社NSテクノロジー	ICテストハンドラーの設計・開発・製造
ルモニクス株式会社	ウェアラブル装置の販売・保守サービス
株式会社ジー・プリンテック	カードプリンターおよび関連機器の設計・開発・製造・販売・保守サービス
株式会社日本データ取引所	データ活用コンサルティング、データ流通支援
中国	
兼興電子(上海)有限公司	リチウムイオンバッテリー制御モジュールの設計・開発・製造・販売

## 食料 (食品/畜産/食糧)

日本	
兼松食品株式会社	食品卸売業、冷蔵倉庫業
兼松アグリテック株式会社	飼料・肥料の製造・販売
兼松ソイテック株式会社	大豆・雑豆・雑穀の販売、豆腐など食品加工用資材の開発・販売
GPCホールディングス株式会社	ペットフード・用品の卸売
株式会社ケイズミートソリューション	日本国内での食肉一次加工
中国	
大連天利食品有限公司	飲茶点心および惣菜の製造
山東魯豊食品有限公司	加工野菜・加工フルーツの製造
上海岩瀨兼松食品有限公司	製菓・製パン用原材料の卸販売
大連松友食品有限公司	中国国内での食肉一次加工
大連潤松生物飼料有限公司	飼料原料(膨化大豆・大豆粉)の製造・販売
タイ	
Siam Aloe Vera(2005) Co., Ltd.	アロエベラの加工・販売
インドネシア	
PT. Kanemory Food Service	食品加工、セントラルキッチン運営
米国	
KAI Enterprises, Inc.	乾牧草・粗飼料の販売
Sage Hill Northwest, Inc.	乾牧草の生産
KG Agri Products, Inc.	食品大豆の種子開発・契約栽培・選別加工・販売

## 鉄鋼・素材・プラント

日本	
兼松トレーディング株式会社	一般鋼材・建築用資材の販売
協和スチール株式会社	一般鋼材の切板加工、建設資材の販売
永和金属株式会社	ステンレス・チタン・高合金の加工・販売
株式会社建鋼社	鋼製建具工事・設計・製造・施工・販売
兼松ベトロ株式会社	石油製品および液化石油ガスの販売
兼松油槽株式会社	石油製品の受払保管業務
兼松ケミカル株式会社	石油化学製品・自動車関連化学品・健康食品素材・医薬品などの販売
兼松ウェルネス株式会社	健康食品の販売、医療情報の提供
株式会社兼松ケーシーケイ	工作機械・産業機械の販売
株式会社KGKエンジニアリング	工作機械の修理・販売、製紙用機械の販売
渡忠機械株式会社	切削工具・周辺補助工具等の卸販売
相生設計株式会社	プラント設備の設計・製造・施工
中国	
兼松開吉開商貿(上海)有限公司	工作機械・産業機械の販売
タイ	
KGK Engineering(Thai) Co., Ltd.	工作機械・産業機械の販売
ベトナム	
ATAD Steel Structure Corp.	鋼構造物の設計・製造および組立工事
米国	
Steel Service Oilfield Tubular, Inc.	石油掘削関連鋼材の販売
Benoit Premium Threading, LLC	鋼管加工、油井関連の各種部品の製造および販売
KGK International Corp.	工作機械の販売

## 車両・航空

日本	
兼松エアロスペース株式会社	航空・防衛および宇宙関連機器の販売
カネヨウ株式会社	寝装品や産業資材用の繊維素材および各種合繊原料の販売
株式会社データ・テック	車両運行管理・安全運転診断等のネットワークサービス開発・販売、車両計測器の開発・販売
アイルランド	
KG Aircraft Rotables Co., Ltd.	航空機用循環部品の交換修理・リース・販売
ポーランド	
Aries Motor Ltd.	自動車の販売・保守整備
Aries Power Equipment Ltd.	エンジン・発電機・芝刈機などの汎用機の販売
米国	
Kanematsu Ventures Inc.	ファンドへの投資、先進技術の発掘、スタートアップ企業の成長支援

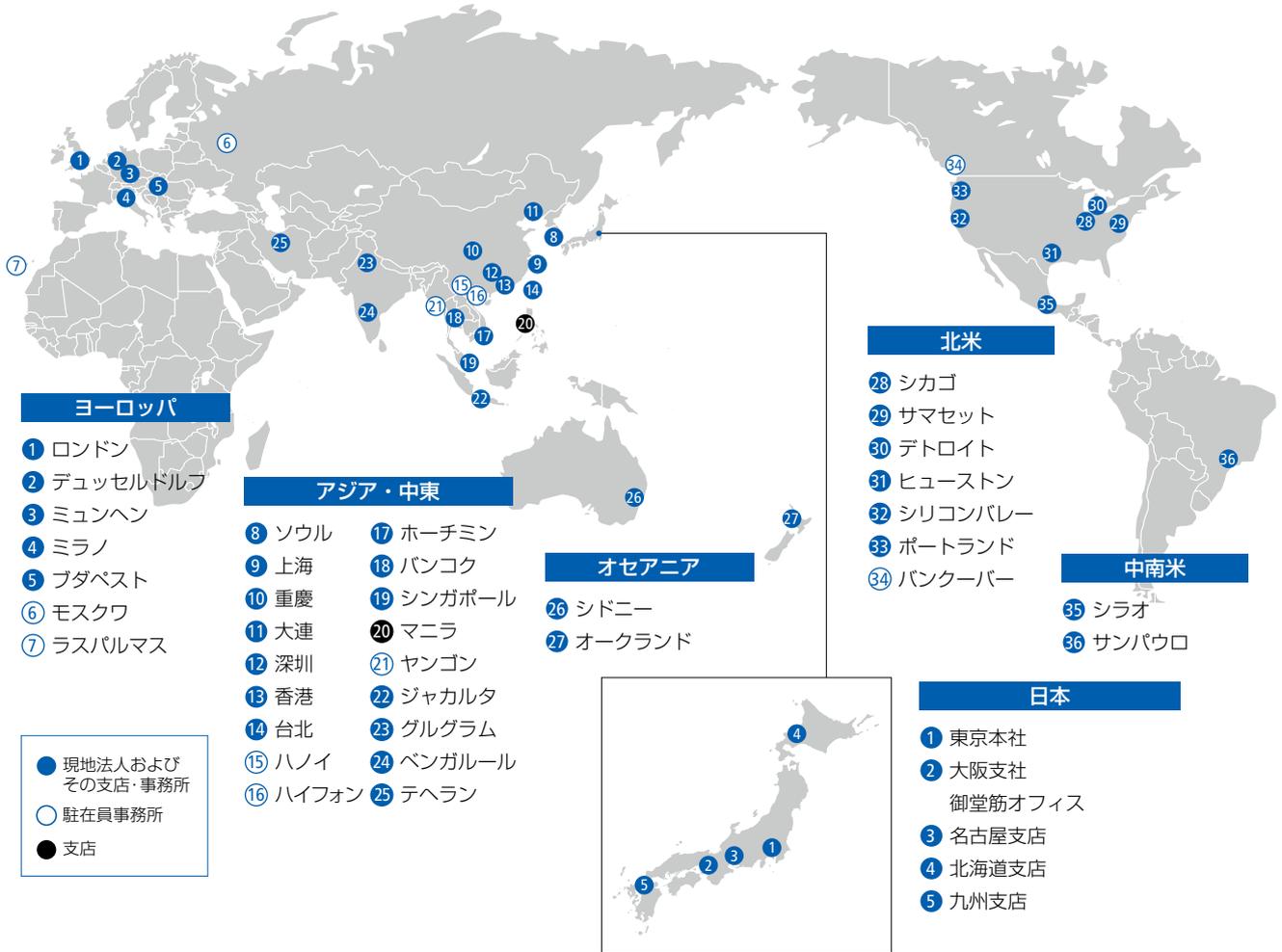
## その他

日本	
ホクシン株式会社*	中質繊維板の製造・販売
新東亜交易株式会社	飲料自動販売機事業、航空機用エンジンなどの輸出入・販売
兼松ロジスティクスアンドインシュアランス株式会社	保険代理業、貨物運送取扱業、利用運送事業
株式会社ジャパンロジスティクス	倉庫・トランクルームの運営
インドネシア	
PT. Dunia Express Transindo	総合物流業

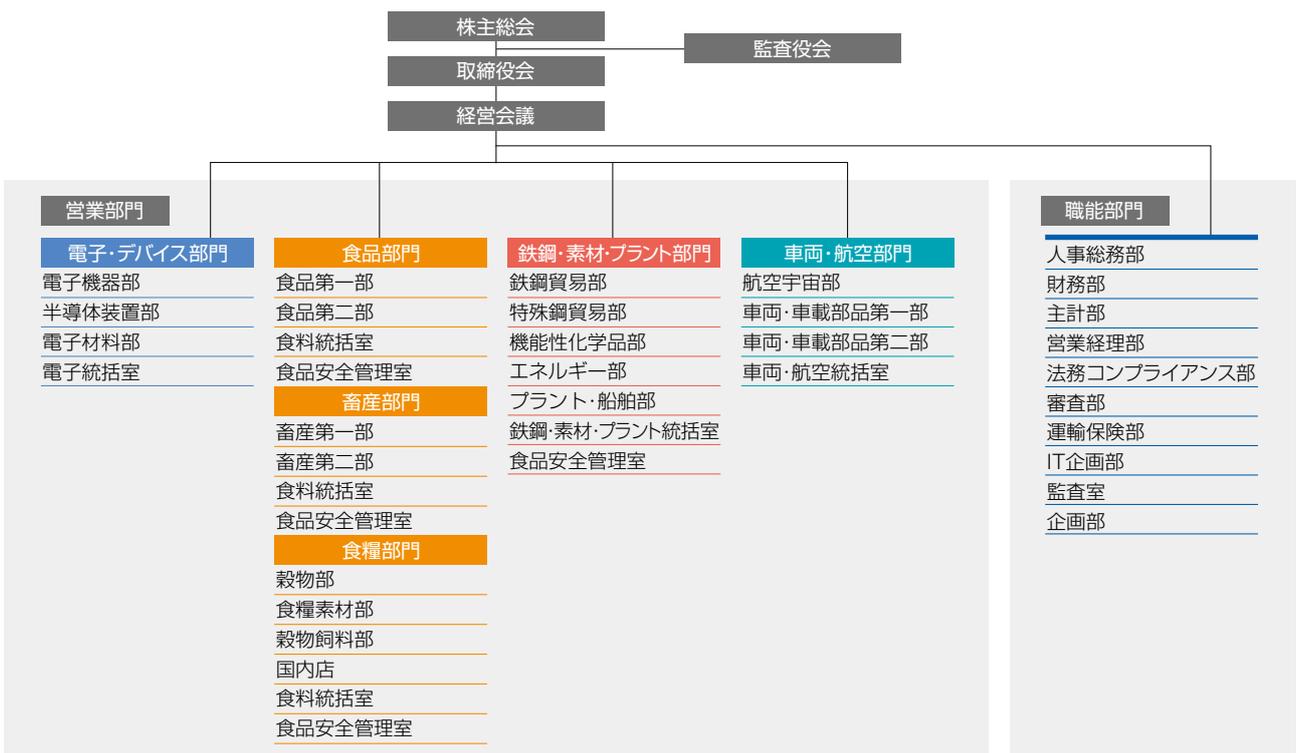
# グローバルネットワーク

(2021年3月31日現在)

当社は、国内外に数多くの拠点を有し、多種多様な商品・サービスを提供しています。当社グループ全体では、当社に加え、連結子会社97社および持分法適用会社29社の合わせて126社で構成され、世界各地でグローバルな事業展開を行っています。



## 組織図 (2021年4月1日現在)



兼松のあゆみと強み

経営戦略

サステナビリティ

事業概要

財務・会社情報

# 国内・海外店一覧

(2021年6月30日現在)

## 国内店

### 東京本社

〒105-8005  
東京都港区芝浦1丁目2番1号  
TEL: 03-5440-8111 (大代表)  
FAX: 03-5440-6500

### 大阪支社

〒541-8560  
大阪市中央区淡路町3丁目1番9号  
淡路町ダイビル  
TEL: 06-6205-3111 (大代表)  
FAX: 06-6205-3322

### 御堂筋オフィス

〒541-0056  
大阪市中央区久太郎町3丁目6番8号  
御堂筋ダイワビル  
TEL: 06-6251-7700  
FAX: 06-6251-7770

### 名古屋支店

〒460-0008  
名古屋市中区栄2丁目9番3号  
TEL: 052-202-5111 (大代表)  
FAX: 052-202-4605

### 北海道支店

〒060-0004  
札幌市中央区北四条西4丁目1番地  
札幌国際ビル  
TEL: 011-261-5631  
FAX: 011-261-5630

### 九州支店

〒810-0001  
福岡市中央区天神1丁目6番8号  
天神ツインビル  
TEL: 092-715-7820  
FAX: 092-715-7830

### 神戸本店

〒650-0032  
神戸市中央区伊藤町119番地

## 海外店

### アジア・中東

#### 韓国

##### Kanematsu Korea Corporation

Seoul  
Koreana Bldg. 602, 135 Sejong-Daero,  
Jung-Gu, Seoul, 04519, Korea  
TEL: 82-2-737-5795  
FAX: 82-2-737-5799

#### 中国

##### Kanematsu (China) Co., Ltd.

Shanghai Head Office  
Shanghai Branch  
18th Floor Raffles City (Office Tower) 268 Xi Zang  
Middle Road, Shanghai 200001, China  
TEL: 86-21-6340-3456  
FAX: 86-21-6340-4290

##### Chongqing Liaison Office

Room 2106, International Trade Center, No. 38  
Qingnian Road, Yuzhong District, Chongqing  
400010, China  
TEL: 86-023-6323-5676  
FAX: 86-023-6323-5650

##### Dalian Branch

Room 602, Furama Hotel, 60 Renmin Road,  
Dalian 116001, China  
TEL: 86-411-8263-9105  
FAX: 86-411-8280-5534

##### Shenzhen Branch

Room 8, 10/F, Office Tower,  
Di Wang Commercial Centre,  
5002 Shen Nan Dong Road, Luohu District,  
Shenzhen 518001, China  
TEL: 86-755-8235-4850  
FAX: 86-755-8223-8980

##### Kanematsu (Hong Kong) Ltd.

#### Hong Kong

Rooms 1116-1117, 11/F, The Metropolis Tower,  
10 Metropolis Drive, Hung Hom, Kowloon,  
Hong Kong  
TEL: 852-2821-6200  
FAX: 852-2527-0465

#### 台湾

##### Kanematsu Taiwan Corporation

Taipei  
10F., No.451, Changchun Rd., Songshan Dist.,  
Taipei City 10547, Taiwan R.O.C.  
TEL: 886-2-2717-1222  
FAX: 886-2-2717-7927, 7928

#### ベトナム

##### The Representative of Kanematsu Corporation

Hanoi  
Room No. 1209, 12th Floor, Daeha  
Business Centre, 360 Kim Ma St., Ba Dinh Dist.,  
Hanoi, S.R. Vietnam  
TEL: 84-24-3771-5642  
FAX: 84-24-3771-5641

#### Haiphong

Room 2, 1st Floor, F1 Building 315-HK03,  
Waterfront City, Vinh Niem, Le Chan,  
Hai Phong, S.R. Vietnam  
TEL: 84-225-368-6371  
FAX: 84-225-368-6373

##### Kanematsu Vietnam Company Ltd.

Hochiminh City  
Suite 608, 6/F, Saigon Tower, 29 Le Duan St,  
District 1, Hochiminh City, S.R. Vietnam  
TEL: 84-28-3910-5536, 5537  
FAX: 84-28-3910-5539

#### タイ

##### Kanematsu (Thailand) Ltd. Watana Inter-Trade Co., Ltd.

#### Bangkok

25th Floor Thaniya Plaza Building, 52 Silom Road,  
Suriyawongse Bangrak, Bangkok 10500, Thailand  
TEL: 66-2-632-8060  
FAX: 66-2-632-8083, 8084

#### シンガポール

##### Kanematsu (Singapore) Pte. Ltd.

#### Singapore

100 Tras Street, #12-01 100 AM, Singapore 079027  
TEL: 65-6320-6000  
FAX: 65-6320-6041

#### フィリピン

##### Kanematsu Corporation

#### Manila Branch

17th Floor Tower 2, The Enterprise Center 6766,  
Ayala Avenue, cor. Paseo de Roxas, Makati City,  
Philippines  
TEL: 63-2-8-845-2017  
FAX: 63-2-8-887-0030

#### ミャンマー

##### The Representative of Kanematsu Corporation

#### Yangon

Union Business Centre (UBC) Suite 03-08, Nat  
Mauk Road, Bo Cho Quarter, Bahan Township,  
Yangon, Myanmar  
TEL: 95-1-860-4370  
FAX: 95-1-860-4380

#### インドネシア

##### P.T. Kanematsu Trading Indonesia

#### Jakarta

ATRIA@SUDIRMAN 15th Floor,  
Jalan Jend. Sudirman Kav. 33A Jakarta  
10220, Indonesia  
TEL: 62-21-572-1230  
FAX: 62-21-572-1188, 1237

#### インド

##### Kanematsu India Private Ltd.

#### Gurugram

Tower-4, Block-A, Unit No.03-04, Ground Floor,  
DLF Corporate Park, Gurugram,  
Haryana-122002, India  
TEL: 91-124-400-1461, 1462, 1362  
FAX: 91-124-400-1371

**Bengaluru Branch**

2nd Floor, 216, Raheja Chambers,  
Museum Road, Bangalore,  
Bengaluru (Bangalore) Urban,  
Karnataka, 560001, India  
TEL: 91-80-4866-3677, 91-80-4146-0112

**イラン****Kanematsu Iran Ltd.****Tehran**

Unit #5, 3rd Floor, Monaco Building, No. 27,  
Ordibehesht, Mahmudiyeh St., Parkway, Tehran,  
1986645416 IRAN  
TEL: 98-21-2265-9069  
FAX: 98-21-2265-5171

**ヨーロッパ****イギリス****Kanematsu Europe PLC.****London Head Office**

160 Euston Road, London NW1 2DX,  
United Kingdom  
TEL: 44-20-7529-8124  
FAX: 44-20-7387-4582

**ドイツ****Kanematsu GmbH****Duesseldorf Head Office**

Oststrasse 34, D-40211 Duesseldorf, Germany  
TEL: 49-211-3689-0  
FAX: 49-211-3689-111

**Munich Branch**

Karl-Theodo-Str.55, D-80803 Muenchen, Germany  
TEL: 49-89-307-481-712  
FAX: 49-89-307-481-729

**イタリア****The Representative of Kanematsu GmbH Milano**

Via Filippo Turati u.26 20121 Milano, Italy  
TEL: 39-02-6749-3538  
FAX: 39-02-3668-0998

**ハンガリー****The Representative of Kanematsu GmbH Budapest**

H-1034 Budapest, Bécsi út 126-128. Building "C",  
3rd floor, room no.: 310, Hungary  
TEL: 36-20-410-2641

**ロシア****The Representative of Kanematsu Corporation****Moscow**

Tverskaya 16/2, Building 1, Business Centre,  
125009, Moscow, Russian Federation  
TEL: 7-495-935-8940  
FAX: 7-495-935-8948

**スペイン****The Representative of Kanematsu Corporation****Las Palmas**

Calle Eduardo Benot 51, Edificio Atlasea,  
4-izqda, 35008 Las Palmas de Gran Canaria,  
Spain  
TEL: 34-928-275634  
FAX: 34-928-275632

**オセアニア****オーストラリア****Kanematsu Australia Ltd.****Sydney**

Suite 1 Level 15, 15 Castlereagh Street, Sydney  
NSW 2000, Australia  
TEL: 61-2-9283-3347  
FAX: 61-2-9283-3095

**ニュージーランド****Kanematsu New Zealand Ltd.****Auckland**

Lavender House, 27 Lilburn Street, Warkworth 0910,  
New Zealand  
TEL: 64-9-302-5660  
FAX: 64-9-309-3877

**北米****米国****Kanematsu USA Inc.****Chicago Head Office**

543 West Algonquin Road, Arlington Heights,  
Illinois 60005, U.S.A.  
TEL: 1-847-981-5600  
FAX: 1-847-981-6760

**Somerset Branch**

100 Randolph Road, Somerset,  
New Jersey 08873, U.S.A.  
TEL: 1-732-271-7300  
FAX: 1-732-271-7357

**Detroit Office**

41700 Gardenbrook Rd. Novi, Garden Office B,  
Suite 140 Novi, Michigan 48375, U.S.A.  
TEL: 1-248-347-3216  
FAX: 1-248-347-3219

**Houston Branch**

1800 Augusta Drive, Suite 390, Houston,  
Texas 77057, U.S.A.  
TEL: 1-713-975-7200  
FAX: 1-713-975-7966

**Silicon Valley Branch**

2154 Paragon Drive, San Jose California 95131,  
U.S.A.  
TEL: 1-408-501-1400

**Portland Branch**

4380 SW Macadam Avenue, Suite 170, Portland,  
Oregon 97239, U.S.A.  
TEL: 1-503-224-7755  
FAX: 1-503-228-5067

**カナダ****The Representative of Kanematsu Corporation****Vancouver**

205-8988 Fraserton Court Burnaby, B.C.  
V5J 5H8, Canada  
TEL: 1-604-689-0550  
FAX: 1-604-689-0655

**中南米****メキシコ****Kanematsu Mexico S. de R.L. de C.V.****Silao**

Suite C, Multitenant III, Av. Mineral de  
Valenciana No. 202, Col. Parque Santa Fe, C.P.  
36275, Guanajuato, Puerto Interior Silao, Gto.,  
Mexico  
TEL: 52-472-748-9187, 9327, 9329  
FAX: 52-472-748-9221

**ブラジル****Kanematsu America do Sul Importacao e Exportacao Ltda.****São Paulo**

Alameda Santos, 122 - CJ. 501 e 502 - Paraíso,  
São Paulo - SP, CEP 01418-000 Brazil  
TEL: 55-11-3266-3967

**事業セグメント別連結従業員数と関係会社数(2021年3月31日現在)**

	従業員数	関係会社数
電子・デバイス	4,253名	24社 (国内16、海外8)
食料	788名	29社 (国内14、海外15)
鉄鋼・素材・プラント	1,205名	29社 (国内14、海外15)
車両・航空	375名	12社 (国内4、海外8)
その他	224名	14社 (国内12、海外2)
全社(共通)	451名	
海外現地法人		18社
合計	<b>7,296名</b>	<b>126社</b>

(注) 1. 単体従業員数は795名です。

2. 関係会社のうち、連結子会社は97社、持分法適用会社は29社となっています。

# 会社情報

## 会社概要

商号	兼松株式会社 KANEMATSU CORPORATION	資本金*	277億81百万円
創業	明治22年(1889年)8月15日	事業年度	4月1日から3月31日まで
設立	大正7年(1918年)3月18日	定時株主総会	毎年6月
代表者	代表取締役社長 宮部 佳也	事業拠点数*	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：36
本店	神戸市中央区伊藤町119番地	従業員数*	795名(連結従業員数7,296名)
本社	東京都港区芝浦1丁目2番1号		※2021年3月31日現在

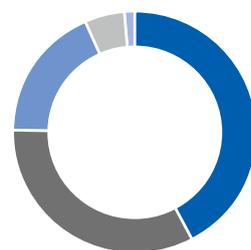
## 株式情報

(2021年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	8020
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株
発行済株式総数	普通株式 84,500,202株 (自己株式 260,758株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	20,288名

### 所有者別株式分布

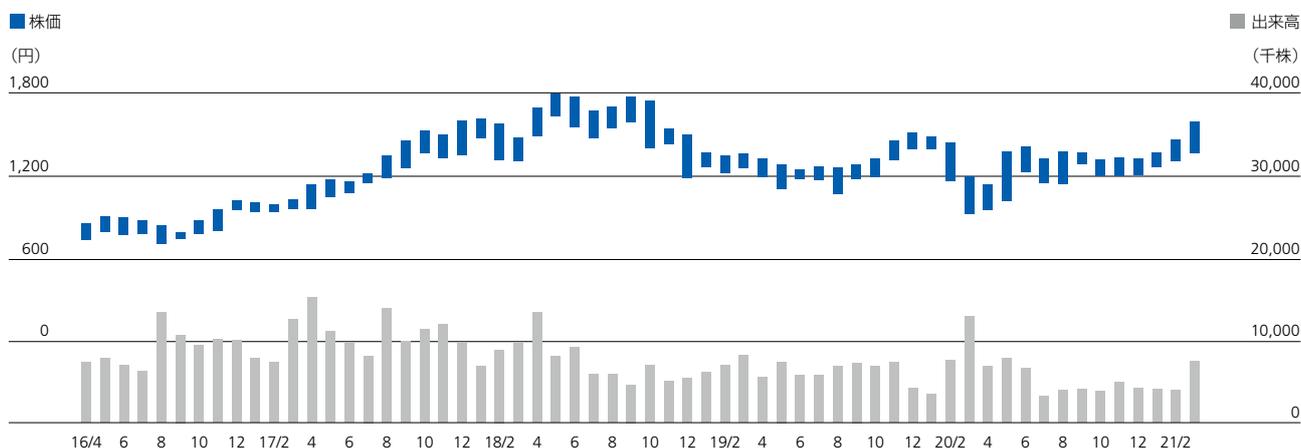
■ 金融機関	42.38%
■ 外国法人等	32.93%
■ 個人その他 (自己株式含む)	18.16%
■ その他法人	5.27%
■ 証券会社	1.26%



大株主	持株数(千株)	持株比率*(%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,709	12.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,460	7.66
東京海上日動火災保険株式会社	2,322	2.75
MSIP CLIENT SECURITIES	2,235	2.65
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,972	2.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	1,681	1.99
株式会社三菱UFJ銀行	1,417	1.68
GOVERNMENT OF NORWAY	1,369	1.62
農林中央金庫	1,249	1.48
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140042	1,224	1.45

※ 持株比率は自己株式(260,758株)を控除して計算しております。

## 株価と出来高の推移



(注) 2017年10月1日付で、5株を1株とする株式併合を実施しています。2017年9月以前については当該株式併合を行ったと仮定して算定しています。



兼松は、「JPX日経インデックス400」に8年連続、「JPX日経中小型株指数」に5年連続で、それぞれの構成銘柄に選定されております。



## ウェブサイトの紹介

当社をご理解いただくための、より詳細な情報はウェブサイトに掲載しています。

企業情報、事業紹介、ニュースリリース、IR（投資家情報）、サステナビリティ、採用情報などを、日本語版、英語版、中国語版にてご案内しています。

<https://www.kanematsu.co.jp/>



本統合報告書に関するお問い合わせは、下記までご連絡ください。

**兼松株式会社 財務部 広報・IR室**

〒105-8005 東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館

TEL : 03-5440-8000

FAX : 03-5440-6503

